

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JULIANA BRAND FLORES

**VIABILIDADE DE UMA PADARIA *DRIVE-THRU* NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO PRELIMINAR**

**FLORIANÓPOLIS
2005**

JULIANA BRAND FLORES

**VIABILIDADE DE UMA PADARIA *DRIVE-THRU* NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO PRELIMINAR**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora orientadora: Liane Carly Hermes Zanella.

Professor co-orientador: Ciro Aimbiré de Moraes Santos.

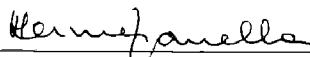
**FLORIANÓPOLIS
2005**

JULIANA BRAND FLORES

**VIABILIDADE DE UMA PADARIA *DRIVE-THRU* NA CIDADE DE
FLORIANÓPOLIS: UM ESTUDO PRELIMINAR**

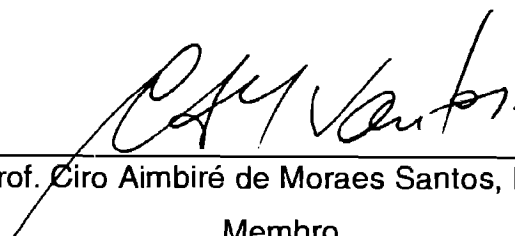
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota 10,0 à aluna Juliana Brand Flores, em 16 de junho de 2005.

Disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Liane Carly Hermès Zanella, Msc.

Orientadora



Prof. Ciro Aimbiré de Moraes Santos, Msc.

Membro



Prof. Luís Moretto Neto, Dr.

Membro

Gostaria de agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram com meu processo de aprendizado durante a graduação e, principalmente, durante a realização deste estudo.

À minha orientadora, Liane, e ao meu co-orientador, Ciro, pela dedicação, empenho, disposição e ensinamentos transmitidos.

Aos meus pais, Evandro e Isabella, pelo suporte e compreensão.

Ao Luís Felipe, pelo seu companheirismo, seu amor e sua paciência.

Aos meus amigos e colegas de aula, pela amizade e conhecimentos compartilhados.

À Deus, por estar sempre presente.

Ao pessoal do setor de panificação, pelas informações e disposição.

RESUMO

FLORES, Juliana Brand. **Viabilidade de uma padaria drive-thru na cidade de Florianópolis**: um estudo preliminar. Florianópolis, jun 2005. 130 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente estudo objetivou levantar informações preliminares para a implantação de uma padaria *drive-thru* no bairro Centro da cidade de Florianópolis, por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva, que se utilizou da análise documental, observação e entrevista como instrumentos de coleta de dados. O empreendimento proposto, a Expresso Pão, comercializará pães de variados tipos e produtos congêneres, bem como oferecerá o serviço de *drive-thru*. Ao longo deste estudo destacam-se os conceitos de empreendedorismo e projeto de viabilidade, além das variáveis que influenciam o novo empreendimento, como os ambientes demográfico, econômico e político-legal, os mercados consumidor, fornecedor e de concorrentes e os aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, legais, contábeis e financeiros. Após a elaboração do presente estudo preliminar, constatou-se que existe grande possibilidade de o empreendimento ser viável, visto que apresenta uma taxa interna de retorno de 89,08% ao final do período de 24 meses.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Gestão de negócio. Padaria. Estudo preliminar.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Tema problema	7
1.2	Objetivos	9
1.2.1	Objetivo geral.....	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	9
1.3	Justificativa	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	Empreendedorismo	12
2.2	Projeto de viabilidade	14
2.3	Análise ambiental	20
2.3.1	Ambiente externo.....	20
2.3.2	Ambiente Interno.....	25
3	METODOLOGIA	38
3.1	Tipo de pesquisa	38
3.2	Coleta de dados	39
4	O SETOR DE PANIFICAÇÃO	42
4.1	A história do pão	42
4.2	O setor de panificação no Brasil	44
5	ESTUDO PRELIMINAR	49
5.1	Definição do negócio	49
5.1.1	Produtos e serviços da Expresso Pão.....	51
5.1.2	Localização da Expresso Pão.....	52
5.1.3	Constituição jurídica.....	53
5.1.4	Missão e visão.....	54
5.2	Mercado de clientes da Expresso Pão	55
5.3	Os concorrentes da Expresso Pão	61
5.4	O mercado de fornecedores	65
5.5	Aspectos administrativos	66
5.5.1	Estrutura organizacional.....	67
5.5.2	Definição do horário de atendimento.....	71
5.5.3	Sistema de remuneração.....	72
5.6	Aspectos técnicos	73
5.6.1	Arranjo físico.....	73
5.6.2	Equipamentos e mobiliário.....	76
5.6.3	Processo de produção do pão francês.....	78
5.7	Aspectos legais, jurídicos e contábeis	79
5.8	Aspectos econômicos e financeiros	82
5.8.1	Investimento inicial.....	82
5.8.2	Volume de produção.....	84
5.8.3	Compras.....	91
5.8.4	Receitas e despesas.....	93
5.8.5	Fluxo de caixa.....	101
5.8.6	Demonstração do resultado do exercício.....	109

5.8.7	Ponto de equilíbrio	114
5.8.8	Retorno sobre o investimento	114
5.8.9	Prazo de retorno sobre o investimento	115
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A - Roteiro da entrevista realizada com o Presidente do SINDIPAN de Florianópolis.....	126
	APÊNDICE B - Roteiro da entrevista realizada com um proprietário de padaria (entrevistado 1).....	127
	APÊNDICE C - Roteiro da entrevista realizada com um proprietário de padaria (entrevistado 2).....	128
	APÊNDICE D – Despesas da Expresso Pão	129

1 INTRODUÇÃO

A introdução objetiva dar subsídios ao leitor no sentido de que este se situe quanto ao assunto abordado pelo pesquisador. Assim, a presente introdução constitui-se da contextualização e apresentação do tema problema norteador deste trabalho, definição do objetivo geral e dos objetivos específicos e justificativa da escolha deste tema.

1.1 Tema problema

Nos dias atuais não se pode mais ter a visão de que, ao ingressar no mercado de trabalho em determinada organização, será possível permanecer nela até a aposentadoria. Eventos como a globalização e a automação, apesar de mostrarem-se fontes de oportunidades, tornaram, ao mesmo tempo, a concorrência mais acirrada e diminuíram em grande número os postos de trabalho.

As idéias e as invenções surgem com a mesma velocidade com que desaparecem e em pouco tempo são substituídas por novas invenções até então inimagináveis, testando assim, a todo instante, a capacidade de adaptação do ser humano. Deste modo, o empreendedorismo é apontado como uma forma de trabalho e subsistência dentro do cenário atual.

Na visão de Schumpeter (1934, apud DOLABELA, 1999b), essa é a semente que surge com força suficiente para se tornar a solução de uma cadeia de problemas existentes nos países subdesenvolvidos, onde a falta de perspectiva

atinge todas as classes e se manifesta, principalmente, nos mais desamparados. Para ele, o empreendedorismo é a força motriz do desenvolvimento econômico.

E dessa forma é que surge a figura do empreendedor. O empreendedor é aquele que tem a persistência em levar adiante sua idéia, valendo-se sempre da premissa de que não basta que ela seja boa, é preciso que ela seja um bom negócio.

Isto significa dizer que se faz necessário um planejamento prévio desta idéia, ou seja, deste novo negócio. Este planejamento materializa-se num documento que contenha a análise dos elementos que envolvem a abertura de um empreendimento, incluindo a análise do setor em que a empresa atuará, bem como questões pertinentes ao negócio em si. Assim, neste caso, serão abordadas questões demográficas, econômicas, político-legais, o mercado de clientes – a partir de indicadores demográficos -, de concorrentes, de fornecedores, como também, os aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, legais, contábeis e financeiros da empresa.

No presente estudo, o negócio em análise é uma padaria *drive-thru*.

Com um faturamento anual da ordem de R\$ 18 bilhões, e empregando, direta e indiretamente cerca de 2 milhões de trabalhadores, o segmento nacional de padarias vem passando por uma forte reestruturação devido ao aumento da concorrência, principalmente por parte do setor de supermercados, o que reforça a importância de se executar um estudo prévio à implantação de uma nova padaria.

Sendo assim, o presente estudo centralizou-se em um levantamento e análise de dados e informações que permitiram a elaboração de um estudo preliminar para a implantação de uma padaria *drive-thru* no bairro Centro da cidade de Florianópolis.

Assim, a questão norteadora do estudo é:

Quais as informações preliminares necessárias à abertura de uma padaria drive-thru no bairro Centro da cidade de Florianópolis?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Levantar informações preliminares sobre a implantação de uma padaria *drive-thru* no bairro Centro da cidade de Florianópolis.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral proposto, o mesmo é subdividido nos seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o setor de panificação;
- b) Identificar o ambiente externo verificando, no macroambiente, as variáveis demográfica, econômica e político-legal;
- c) Identificar o ambiente externo examinando, no microambiente, o mercado consumidor, fornecedor e de concorrentes;
- d) Descrever o ambiente interno sob os aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, legais e contábeis para a implantação de uma padaria *drive-thru*;
- e) Analisar a viabilidade econômica e financeira para a implantação de uma padaria *drive-thru*.

1.3 Justificativa

A idéia de elaborar um estudo prévio de viabilidade de um novo negócio surgiu com o sentido de verificar a possível existência de uma oportunidade de negócio vislumbrada, como também pela necessidade de aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

A oportunidade apresenta-se na forma de uma padaria que oferece o serviço de *drive-thru*, a instalar-se no bairro Centro da cidade de Florianópolis. Tal serviço tem o propósito de agilizar e trazer comodidade ao cliente, sendo inédito quando agregado às atividades de uma padaria. Entretanto, diversos setores estão aderindo a este tipo de serviço, como banca de jornais, laboratório de análises clínicas, loja de revelação de filmes, farmácia, e até mesmo Tribunal de Justiça, para o recebimento de petições.

Objetivando o sucesso desta oportunidade, fez-se necessário um planejamento prévio que analise os aspectos que envolverão o novo empreendimento, aqui materializado no estudo preliminar. Afinal, de acordo com Santana (1993a), estudos comprovam que, como consequência de um mau planejamento - ou até mesmo da inexistência de um -, menos de 50% das novas empresas abertas no Brasil sobrevivem ao primeiro ano de operação.

Outro importante aspecto que justifica este projeto é a oportunidade propiciada ao acadêmico de confrontar os fundamentos teóricos aprendidos ao longo do curso de graduação com a prática e realidade do mercado atual, o qual é muito mais complexo e dinâmico do que a visão acadêmica permite visualizar.

Este exercício ainda contribui à formação de empreendedores, o que é um dos objetivos do curso de ciências da Administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta teorias e conceitos que propiciam maior embasamento acerca dos assuntos relacionados ao estudo – neste caso, um estudo preliminar à implantação de um novo empreendimento.

Deste modo, no presente trabalho buscou-se uma revisão sobre os conceitos que norteiam a abertura de um novo negócio, dentre os quais se destacam: empreendedorismo, projeto de viabilidade e análise ambiental, que compreende a análise do ambiente externo – composto por ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente político-legal, concorrentes, fornecedores e clientes – e do ambiente interno – constituído por aspectos administrativos, técnicos, jurídicos, legais, contábeis e, por fim, financeiros.

2.1 Empreendedorismo

O termo empreendedorismo carrega consigo um complexo de conceitos e características freqüentemente debatidos por grandes autores. A busca por descobrir e identificar os traços de personalidade dos agentes responsáveis por esse movimento pós-industrial mostra-se interessante e incessante.

A palavra empreendedorismo é largamente utilizada para designar estudos relativos ao empreendedor, como o seu perfil, suas origens, seus sistemas de atividade e seu universo de atuação. Sendo assim, para que se compreenda o que é o empreendedorismo, é necessário compreender quem é o empreendedor e qual o seu papel no mercado atual.

Segundo Schumpeter (1994, apud DOLABELA, 1999a) o empreendedor pode ser considerado o “motor da economia”, um agente de mudanças e inovações, capaz de desencadear o crescimento econômico. “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais” (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2001, p. 37).

Dornelas (2001) ainda apresenta uma série de características dos empreendedores de sucesso: são visionários; sabem tomar decisões; sabem explorar ao máximo as oportunidades; são determinados e dinâmicos; são dedicados; são otimistas e apaixonados pelo que fazem; são independentes e constroem o próprio destino; são líderes e formadores de equipes; são bem relacionados; são organizados; planejam; possuem conhecimento; assumem riscos calculados; criam valor para a sociedade.

A palavra empreendedor é insistentemente relacionada com indivíduos que criam uma empresa, entretanto, de acordo com Dolabela (1999a) esta palavra tem um sentido mais amplo e é aplicada ainda a indivíduos que compram uma empresa, introduzindo inovações e assumindo riscos, como igualmente àqueles que introduzem inovações na organização em que trabalham, provocando o surgimento de valores adicionais. Desta forma, conceitua-se empreendedor como sendo o indivíduo capaz de “identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em um negócio lucrativo” (DOLABELA, 1999a, p. 45), “sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta” (DORNELAS, 2001, p. 37).

Fica evidente, então, que o empreendedor é provido de comportamentos e atitudes que contribuem para o sucesso, tais como destacado por Santana (1993a):

assumir riscos, aproveitar oportunidades, conhecer o ramo, saber organizar, tomar decisões, ser líder, ter talento, ser independente, manter o otimismo e ter tino empresarial.

Corroborando este pensamento, Drucker (2002, p. 19) afirma que “os eventos que explicam por que o empreendimento se torna eficaz, provavelmente, não são, em si, eventos econômicos”. Aspectos internos do indivíduo, como mudança de valores, percepções, atitudes, forma de encarar os fatos e, principalmente, seu comportamento, refletem na eficácia do empreendimento.

Drucker (2002, p. 349) destaca também a importância de se manter uma sociedade empreendedora, “na qual a inovação e o empreendimento sejam normais, estáveis e contínuos”, ou seja, a inovação sendo uma atividade habitual do dia-a-dia das organizações, podendo assim, tornar-se “uma atividade vital, permanente e integral em nossas organizações, nossa economia, nossa sociedade”.

Portanto, um indivíduo empreendedor não é aquele que identifica novas oportunidades, mas sim aquele que identifica as oportunidades, põe em prática e as transforma em uma atividade produtiva e vantajosa. Neste contexto, surge a importância de elaborar um estudo prévio à abertura de um novo empreendimento.

2.2 Projeto de viabilidade

Projeto, de acordo com Holanda (1975), é o conjunto de informações organizadas que permite estimar os custos e os benefícios de um determinado investimento.

Woiler e Mathias (1985) classificam o projeto quanto ao uso que este terá para a empresa ao longo do processo decisório até a implantação, em projeto de viabilidade, projeto final e projeto de financiamento. Deste modo, o projeto de viabilidade surge a partir de uma idéia ou de uma oportunidade de investimento que, através da coleta e processamento de informações, examina-se a sua viabilidade. Ao constatar-se a viabilidade e decidir-se pela sua implementação, passa-se ao projeto final, onde há um maior detalhamento de engenharia e de implantação.

Os projetos de viabilidade são também chamados de planos de negócio, já que o plano de negócio é conceituado como o "documento que reúne informações sobre as características, condições e necessidades do futuro empreendimento, ajudando o empresário a analisar sua viabilidade e a facilitar sua instalação" (SANTANA, 1993b, p. 11).

Por propiciar um planejamento prévio, auxiliando no processo de tomada de decisão e proporcionando a avaliação das vantagens e desvantagens da implementação do novo negócio, a elaboração do plano de negócio deve ser o primeiro passo para viabilizar a abertura de um novo empreendimento. "Não se pensa mais em abrir ou manter uma empresa sem fazer antes um bom Plano de Negócio" (SALIM, 2001, p. 16).

O plano de viabilidade, objetivando "estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto à viabilidade da empresa a ser criada" (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 31), tem sua forma em um documento que "contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros" (SALIM, 2001, p. 16).

Neste sentido, para Dolabela (1999b), o detalhamento do plano de negócio apresenta-se da seguinte forma:

A EMPRESA
<ul style="list-style-type: none">• A missão;• Os objetivos da empresa;• Estrutura organizacional e legal;• Plano de operações.
O PLANO DE MARKETING
<ul style="list-style-type: none">• Análise de mercado (o setor, o tamanho do mercado, oportunidades e ameaças, a clientela, a concorrência e fornecedores);• Estratégia de marketing (o produto, preço, distribuição, promoção e propaganda).
PLANO FINANCEIRO
<ul style="list-style-type: none">• Investimento inicial;• Projeção de resultados;• Projeção de fluxo de caixa;• Projeção de balanço;• Ponto de equilíbrio;• Análise de investimento (tempo de retorno, taxa interna e calor atual líquido).

Quadro 1: Detalhamento Plano de Negócio
Fonte: adaptado de Dolabela (1999b)

Para Woiler e Mathias (1985) os aspectos mais freqüentemente encontrados em projetos são os descritos no quadro 2.

ASPECTOS ECONÔMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • análise de mercado: quantidade demandada, preço de venda, canais de distribuição, descontos, etc; • localização: definida a partir da disponibilidade de bens de produção; • escala de produção: depende do estudo de mercado, da localização e dos aspectos técnicos.
ASPECTOS TÉCNICOS
<ul style="list-style-type: none"> • seleção do processo de produção; • engenharia do projeto; • arranjo físico dos equipamentos na fábrica, etc.
ASPECTOS FINANCEIROS
<ul style="list-style-type: none"> • composição do capital, considerando o capital próprio e de terceiros e o custo do capital; • financiamento, analisando as alternativas de empréstimo e criando um cronograma de desembolsos; • capital de giro próprio; • outras análises que envolvem grau de endividamento, índices de liquidez, capacidade para pagamento de empréstimo, etc.
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • estrutura organizacional necessária para a implantação e operação do projeto • treinamento;
ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS
<ul style="list-style-type: none"> • aspectos jurídicos dizem respeito à forma societária da empresa, seu registro, além da assinatura de contratos; • aspectos legais relacionam-se com as exigências das leis e os incentivos fornecidos pelos governos federal, estadual e municipal;
ASPECTOS DO MEIO AMBIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • economias externas decorrentes do projeto como nível de emprego, treinamento dado aos empregados, desenvolvimento da comunidade onde se instala o empreendimento, etc.; • deseconomias externas que seriam a poluição, a degradação ecológica, a periculosidade para os próprios trabalhadores e para a comunidade, etc.
ASPECTOS CONTÁBEIS
<ul style="list-style-type: none"> • metodologia de elaboração dos cronogramas financeiros e das projeções; • estrutura contábil da empresa.

Quadro 2: Aspectos encontrados em projetos
 Fonte: adaptado de Woiler e Mathias (1985)

Já Matos (2004) estrutura o plano de negócios com o objetivo de responder certas questões, conforme o quadro 3.

PERGUNTAS QUE DEVEM SER RESPONDIDAS PELO PN	DEFINIÇÕES
Quais produtos a empresa vai oferecer?	Esta é a primeira definição, pois condicionará todas as demais. O fundamental aqui é que os produtos devem atender necessidades de pessoas ou empresas. Como descobrir se existe interesse de pessoas ou de empresas? Através do estudo do mercado, ou seja, da concorrência, dos fornecedores e dos clientes em potencial.
Como serão obtidos os produtos que forem comercializados?	Como identificar os melhores fornecedores? Quais condições de aquisição serão mais adequadas? Como negociar e obter facilidades de pagamento condizentes com a estratégia de venda? Quais volumes devem ser adquiridos em função de previsão de venda e prazos de fornecimento? Quais níveis de estoque devem ser considerados, que atendam a operação da empresa sem comprometer a disponibilidade financeira?
O que de melhor será oferecido?	O que deve ser oferecido aos clientes que seja um diferencial, que seja mais atrativo do que a concorrência já oferece? Qual vantagem será oferecida aos clientes que supere a concorrência? E quanto aos novos concorrentes, existe a possibilidade de surgirem novos e de maior capacidade?
Quem é e cadê o cliente?	Quem freqüentará sua empresa? Por que freqüentará? Quantos serão estes clientes? Onde estão estes clientes? Como chegar até eles? Como influenciar na decisão de freqüentar sua empresa? Como será sustentada a quantidade de clientes necessária para viabilizar a empresa?
Onde será instalada a empresa?	Quais aspectos de localização devem ser considerados para facilitar a atração de clientes? Estacionamento para clientes é relevante? Existem restrições legais para instalação deste tipo de empresa na localidade escolhida?
Qual deve ser a competência dos dirigentes da empresa?	Que nível de conhecimento técnico é necessário para comandar sua empresa? Quais são as habilidades que devem ser desenvolvidas? Como adquirir experiência neste ramo de negócio (se já não possuir)? Qual deve ser o perfil de empresário neste ramo de negócio? Como desenvolver este perfil?
Como será a empresa?	Para este tipo de negócio, que estrutura de operação adotar? Quais as responsabilidades de cada um? O que será exigido de cada funcionário? Como estes serão treinados para cada função? Como sistematizar estas funções para se integrarem num processo de gestão ágil e econômico de sua empresa?
Que preço será cobrado?	Qual a necessidade de faturamento que a empresa projetada terá? Quais serão seus custos? Quais serão suas possibilidades de preço? Quais preços a concorrência cobra? Como superar os preços da concorrência? É importante superar os preços da concorrência? Qual lucro pode ser gerado?
Que resultado será obtido?	O formato de empresa projetado gerará lucro? Compensará o investimento? Que outras alternativas de formato deste negócio podem ser adotadas?
Qual investimento será necessário? Quando virão os resultados?	Qual previsão de gasto inicial? E nos primeiros meses de funcionamento? Já tem disponibilidade financeira? Necessitará de crédito adicional? Por quanto tempo suportará movimento fraco? Sócio é a opção escolhida para aumentar o capital? Qual o perfil do sócio ideal? Qual o papel de cada sócio?

Quadro 3: Questões a serem respondidas pelo Plano de Negócio

Fonte: Matos (2004)

Para Degen (1989), o detalhamento do plano de negócio depende do tipo do novo empreendimento. “Se o novo negócio basear-se em um novo produto, mercado ou processo, ele precisará ser melhor explicado do que se se basear em produtos, mercados ou processos existentes e bem-conhecidos” (DEGEN, 1989, p. 181). Assim, negócios que podem operar de acordo com práticas e procedimentos estabelecidos e difundidos, como uma loja ou uma oficina mecânica, por exemplo, não necessitam de um plano de negócio muito detalhado; faz-se importante a projeção de vendas e do fluxo de caixa, as práticas e procedimentos podem ser adquiridos através dos concorrentes.

Por outro lado, empreendimentos originais – por exemplo, serviço de programação e manutenção de robôs industriais – necessitam de mais análise sobre o conceito do negócio, mercado, produto e potencial de lucro e crescimento.

Holanda (1975) também diferencia os projetos, entretanto classificando-os em etapas: anteprojeto e projeto final.

O anteprojeto é um estudo de caráter geral, abrangendo principalmente os aspectos econômicos do empreendimento, permitindo assim, uma apreciação das vantagens e desvantagens de uma decisão de investimento. Não dispõe de suficientes detalhes que possibilitem a montagem do projeto, como a localização exata, o detalhamento dos componentes físicos dos equipamentos e o esquema de financiamento, que é formulado em termos gerais, estimando-se as inversões em funções de índices e valores econômicos.

Já a fase do projeto final contém todos os demais dados técnicos ou de engenharia necessários à instalação. “Torna-se necessário organizar completamente a empresa, definir a responsabilidade pela realização do capital, especificar os equipamentos e contratar a sua fabricação” (HOLANDA, 1975, p. 31).

“O plano de negócio acaba sendo e deve ser um documento extremamente personalizado” (DEGEN, 1989, p. 136). Deste modo, desenvolveu-se, com base nos autores supracitados, um roteiro próprio para a análise da viabilidade da empresa objeto de estudo, aqui denominado de estudo prévio à implantação do negócio.

Assim, a seguir serão discutidos os conceitos acerca dos aspectos a serem analisados no estudo prévio.

2.3 Análise ambiental

2.3.1 Ambiente externo

No cenário atual, o meio externo às organizações, cada vez mais, influencia a maneira de realizar as suas atividades. A todo instante, as organizações obrigam-se a reagir prontamente, sob pena de perdas e prejuízos.

Com o intuito de evitá-los, torna-se um desafio aos gestores prever e preparar-se para as mudanças, estando sempre pronto a mudar as regras e adaptar-se ao novo, e assim transformá-las de ameaças à oportunidades de crescimento.

Corroborando este pensamento, Stoner e Freeman (1985), conceituam o ambiente externo como sendo o conjunto dos elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para suas operações. Estes elementos são divididos em elementos do ambiente de ação direta (que são os consumidores, os fornecedores, o governo, os grupos de interesses especiais, a mídia, os sindicatos de trabalhadores, as instituições financeiras, os competidores, os empregados, os acionistas e os *boards*) e os elementos do ambiente de ação indireta (que são as

variáveis sociais, os estilos de vida, os valores sociais, as variáveis econômicas, políticas, tecnológicas e os ciclos de vida).

Ainda, segundo Kotler (2000, p. 158), o ambiente externo de uma empresa é definido como sendo "as forças macroambientais que a afetam e que influenciam seus mercados consumidores, seus mercados empresariais e seus concorrentes". Destaca como principais forças do macroambiente: o ambiente demográfico, o ambiente econômico, o ambiente natural, o ambiente tecnológico, o ambiente político-legal e o ambiente sócio-cultural.

2.3.1.1 Macroambiente

O macroambiente abrange os setores que têm influência indireta sobre as operações de uma empresa. A seguir, serão explanados os componentes demográfico, econômico e político-legal.

O **Ambiente Demográfico**, conforme Dolabela (1999b), refere-se às características gerais da população, tais como tamanho, concentração, composição etária, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar e distribuição geográfica. Características deste tipo incidem diretamente na quantidade de consumidores de produtos e serviços, como também de possíveis consumidores a serem conquistados, de uma determinada empresa.

O ambiente demográfico influencia as organizações de modo geral, afinal os mercados produtor, fornecedor ou consumidor são compostos por pessoas, e alterações quanto ao crescimento ou diminuição do nível populacional irão repercutir de alguma forma nas organizações.

Devido a isto, aspectos relacionados à população de determinadas cidades, padrões domiciliares e os movimentos regionais são de extremo interesse para as organizações, conforme ressalta Kotler (2000), pois eles geram conseqüências importantes para uma grande variedade de temas relevantes, como desempenho, inovação e adaptabilidade, índice de rotatividade e vinculações interorganizacionais, segundo Hall (2004).

Pode-se então concluir que as atividades e as estratégias das organizações são também motivadas pelo aspecto demográfico, devendo ser levado em consideração quando da preparação de um projeto de viabilidade ou de qualquer outro tipo de projeto.

O **Ambiente Econômico** é um dos mais influentes à organização, pois, segundo Kwasnicka (1995), afeta as suas fontes de recurso (tais como recursos financeiros e materiais) e o seu mercado consumidor (através do aumento da renda *per capita* e do nível de desemprego, entre outros), alterando, por vezes, o modo como esta faz seus negócios.

Devido ao fato de que a disponibilidade de recursos financeiros constitui uma das principais condições ambientais para o nascimento das organizações, como também à sua permanência no mercado, Hall (2004, p. 197) destaca que “para a maioria dos líderes empresariais, essa é a variável mais importante”.

“A inflação e a taxa de juros influenciam bastante o comportamento do consumidor, assim como as decisões sobre investimento e capacidade para pedir dinheiro emprestado” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p.72), ou seja, as organizações são atingidas tanto através do financiamento de seus recursos, quanto através das suas vendas, devido à alteração do poder de compra da população.

Portanto, alterações econômicas podem tanto trazer dificuldades quanto oportunidades às organizações. Em tempos de crise, Hall (2004, p. 198) afirma que as organizações se vêem forçadas a “avaliar suas prioridades e eliminar áreas consideradas menos vitais”. Já em períodos de crescimento, quando aumenta a circulação de riquezas, as organizações recuperam-se e investem em novas tecnologias, visando o futuro.

O Ambiente Político-Legal, de acordo com Kotler (2000), é formado por leis, órgãos e grupos de pressão que influenciam e limitam as organizações. Este fator refere-se “principalmente às atividades do governo local, estadual e federal, e que tenham impacto significativo nas organizações” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 71).

O governo é o responsável por criar leis que regulem o funcionamento das organizações e também as transações por elas realizadas. Então, com o intuito de proteger o interesse público - ou seja, proteger os consumidores e os interesses da sociedade - e assegurar o cumprimento dos princípios do livre comércio, pode-se citar a criação de diversos atributos, tais como: a criação de leis trabalhistas, ambientais, tributárias, de responsabilidade social, proteção ao consumidor; a política de juros; isenções de impostos, entre outros.

Sendo assim, as leis, regulamentos e portarias emitidas pelo governo podem facilitar ou dificultar as atividades organizacionais (KWASNICKA, 1995), e, por isto, precisam ser consideradas quando da definição das estratégias e operações organizacionais.

2.3.1.2 Microambiente

A análise do microambiente relaciona-se com as forças que atuam no mercado em que a empresa pretende atuar, compreendendo um conjunto de variáveis que afetam diretamente o funcionamento da mesma, dentre as quais os seus clientes, os seus fornecedores e os seus concorrentes.

Identificar os **Clientes**, ou seja, saber para quem os seus produtos e/ou serviços são destinados, é essencial para direcionar os esforços das empresas e traçar suas estratégias de ação.

O cliente, sua realidade, situação, valores, comportamento e expectativas, ganha relevância uma vez que a dissociação entre o negócio da empresa e as necessidades do cliente pode levar ao insucesso do empreendimento. Afinal, são os clientes que "[...] trocam recursos, geralmente sob a forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma organização" (STONER; FREEMAN, 1985, p. 48), possibilitando desta forma a existência do lucro.

Além disso, os **Fornecedores** de uma organização são também essenciais no sucesso de um negócio. Eles são aquelas pessoas ou empresas que fornecem os subsídios para o funcionamento da mesma, ou seja, suprem a empresa de equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento (SANTANA, 1993a).

Uma avaliação comparativa dos possíveis fornecedores em cada segmento de atividade, seguida de uma seleção criteriosa são de extrema importância ao checar a viabilidade do novo empreendimento, uma vez que se busca, assim, o melhor custo-benefício para o mesmo.

Esta avaliação, de acordo com Dolabela (1999a), inclui os seguintes itens:

quem são os fornecedores; quais suas características, pontos positivos e negativos; qual o produto oferecido; a avaliação do preço adotado; qual o prazo de entrega; e quais as condições de pagamento.

Conhecer os **Concorrentes**, e assim, traçar as suas próprias estratégias visando um diferencial atrativo ao cliente é, igualmente, um passo relevante antes de abrir um novo negócio.

De acordo com Kotler (2000), os concorrentes mais próximos são aqueles que procuram atender aos mesmos clientes e às mesmas necessidades. Pertinente complementar que, deve-se também observar a concorrência indireta; esta oferece novas maneiras que podem satisfazer as necessidades da mesma clientela.

É importante saber quem são, onde estão, quais suas características, seus pontos fortes e fracos, e qual a estratégia de marketing adotada. Santana (1993a, p. 44) complementa ainda que se deve observar “no mercado concorrente, a qualidade no atendimento, a facilidade de acesso, a forma de colocar as mercadorias ou os serviços à disposição do cliente”.

Ao passo que se tem conhecimento do mercado competitivo que a empresa atuará, traça-se a sua estratégia competitiva, objetivando a permanência da empresa no mercado.

2.3.2 Ambiente Interno

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), inclui os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como estrutura organizacional, recursos humanos, diretrizes, tecnologia, cultura, entre outros.

2.3.2.1 Aspectos administrativos

Este aspecto engloba basicamente a estrutura organizacional a ser adotada para a operacionalização do empreendimento, ou seja, o modo como as atividades serão divididas, organizadas e coordenadas (STONER; FREEMAN, 1985).

Mintzberg (2003), classifica estrutura organizacional em cinco tipos - estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, forma divisionalizada e adhocracia – dividindo-as de acordo com a complexidade das organizações.

O autor afirma que “a nova organização tende a adotar a estrutura simples, não importando qual seu ambiente, porque não houve tempo de elaborar sua estrutura administrativa” (MINTZBERG, 2003, p. 180) e ainda complementa que “a empresa empreendedora é a melhor ilustração global da estrutura simples, combinando quase todas as suas características” (MINTZBERG, 2003, p. 182). Deste modo, cabe a este estudo aprofundar a estrutura organizacional simples.

As organizações classificadas como simples mantêm pequena ou nenhuma estrutura, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades, pequena hierarquia gerencial e comunicação informal. O poder sobre as decisões importantes da empresa fica centralizado nas mãos do executivo principal, resultando em um processo decisório flexível, que permite respostas rápidas e alto uso da intuição.

2.3.2.2 Aspectos técnicos

O estudo dos aspectos técnicos em um plano de viabilidade envolve “considerações referentes à seleção entre os diversos processos de produção, à engenharia do projeto, ao arranjo físico dos equipamentos na fábrica etc.” (WOILER; MATHIAS, 1985, p.34).

Nesta etapa, identificam-se necessidades de instalações, materiais, equipamentos, mobiliários, o estudo do *layout* da empresa, entre outros aspectos necessários a sua operacionalização.

Um dos fatores igualmente analisado nesta etapa, e que merece destaque, é a localização. Encontrar a localização ótima significa, para Woiler e Mathias (1985), descobrir o ponto que dê a maior diferença entre as receitas e os custos gerados pela empresa, influenciando também na sua capacidade competitiva.

Características da empresa que se pretende constituir, tais como produto oferecido, tamanho, público-alvo, acesso e recursos financeiros disponíveis, influenciam diretamente na escolha do local. Woiler e Mathias (1985), acrescentam ainda fatores considerados quantitativos:

- a) a localização depende das entradas, ou seja, a empresa localiza-se próxima à sua fonte de matérias-primas, devido ao processo de produção exigir matérias-primas volumosas e/ou pesadas;
- b) a localização depende das saídas, ou seja, a empresa localiza-se próxima ao seu mercado, pois lhe é atribuído maior importância;
- c) a localização depende do processo, isto é, o processo produtivo da empresa exige grande quantidade de energia, mão-de-obra abundante, vias de transporte específicas, entre outros fatores inerentes à produção;

d) a localização depende de ações governamentais, tais como doação de terreno, isenção de impostos, incentivos fiscais ou fatores legais.

Analisando-se as vantagens e desvantagens de cada um dos fatores supracitados, é possível eleger o local que trará o melhor custo-benefício ao empreendimento.

2.3.2.3 Aspectos jurídicos, legais e contábeis

Os aspectos jurídicos e legais implicam no cumprimento das leis e normas que regem o setor da atividade econômica da empresa. Entre as informações necessárias incluem-se as “voltadas para a constituição legal da empresa e para as suas obrigações legais e tributárias, as implicações de ordem societária, os registros exigidos e os órgãos competentes envolvidos com o ambiente empresarial” (SANTOS E PEREIRA, 1995, p. 230).

Assim, após a escolha do imóvel e firmado o contrato de locação comercial – se for o caso – passa-se à constituição da empresa. O processo de abertura é um pouco complexo, pois exige análise e registro por parte de vários órgãos públicos, o que demanda o auxílio de um contabilista.

O primeiro passo é procurar a Prefeitura da cidade para obter informações sobre a viabilidade quanto à localização e as instalações físicas da empresa.

O passo seguinte é definir o regime jurídico que a empresa irá adotar, que, conforme Chiavenato (1995), pode ser: firma individual, sociedade de pessoas ou sociedade anônima.

A firma individual possui apenas um proprietário e é caracterizada normalmente por ser uma pequena empresa. O proprietário assume todos os riscos do negócio, os custos operacionais são baixos e proporcionam economias fiscais.

As demais modalidades são sempre formadas pela associação de duas ou mais pessoas, podendo assumir diferentes formas - sociedade em nome coletivo; sociedade em comandita simples; sociedade em comandita por ações; sociedade anônima; e, sociedade limitada (MATOS, 2004).

As sociedades anônima e limitada são, segundo Matos (2004), as mais comuns no Brasil em virtude de a responsabilidade dos sócios ser limitada em relação às obrigações assumidas pela empresa. Os demais tipos societários possuem sócios que respondem ilimitadamente pelas obrigações sociais, portanto não são aconselháveis a este tipo de negócio. Segundo o “Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC, aproximadamente 99% das sociedades registradas entre 1985 e 2001 foram do tipo ‘Sociedade por Cotas de Responsabilidade Limitada’” (MATOS, 2004, p. 30).

A Sociedade Anônima é mais adequada às grandes empresas em virtude da rigidez das normas que a regulamentam, não sendo, portanto, uma boa opção para as pequenas empresas. A melhor opção para a pequena empresa é o tipo Sociedade Limitada, uma vez que possui normas mais simples que as demais, além de preservar melhor a figura dos sócios.

O próximo passo é o registro em diversos órgãos:

a) Junta Comercial: para tal deve-se ter escolhido o nome da empresa e elaborado o Contrato Social. O nome de uma sociedade limitada pode adotar tanto a forma de “firma” como de “denominação social”, contanto que conste ao final a palavra “Limitada”, ou sua abreviatura “Ltda”. A “firma” será

denominada com o nome de um ou mais sócios. A "denominação" pode ser formada com o uso de qualquer palavra ou expressão de fantasia, sendo facultado o uso da expressão que caracterize o objeto da sociedade.

A inscrição do nome da empresa no respectivo órgão de registro (Junta Comercial) assegura o seu uso exclusivo, no mesmo ramo de atividade, nos limites do respectivo Estado em que a empresa for registrada. Para estender a proteção e o uso exclusivo do nome para todo o território nacional, deve-se requerer o registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI.

O Contrato Social é como se fosse a certidão de nascimento da empresa. Nele devem constar as cláusulas exigidas pela legislação em vigor e as normas a serem observadas pelos sócios, inclusive os direitos e deveres de cada um. As cláusulas necessárias são: tipo societário; qualificação completa dos sócios; endereço completo da empresa; nome empresarial (firma ou denominação social); objeto social (indicação da atividade da empresa); capital social (quantia, representada por bens ou dinheiro, necessária para o início das atividades); a quota de cada sócio no capital social; responsabilidade limitada dos sócios; forma de convocação das reuniões ou assembléias; nomeação do administrador e seus poderes; a participação de cada sócio nos lucros e perdas; exclusão ou falecimento de sócio; regulamento da cessão de cotas sociais; foro de eleição; e, prazo de duração da empresa.

b) Receita Federal: para a obtenção do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e solicitação de enquadramento como microempresa ou empresa de pequeno porte.

c) Prefeitura Municipal / Secretaria de Finanças: para obtenção do alvará e

inscrição no cadastro fiscal;

d) Secretaria de Estado da Fazenda: para obtenção da inscrição estadual.

Além de registrar a empresa em todos os órgãos governamentais necessários, é preciso providenciar os alvarás de funcionamento – Prefeitura e Corpo de Bombeiros – e vigilância sanitária.

Pertinente colocar que, de acordo com a Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996 - Lei das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - as empresas que tiverem faturamento anual inferior a R\$ 120.000,00 enquadram-se como microempresa e aquelas que tiverem faturamento entre R\$ 120.000,00 e R\$ 1.200.000,00 enquadram-se como empresa de pequeno porte, ambas podendo optar pela inscrição no Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, o SIMPLES. Este imposto implica a unificação do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas – IRPJ; da Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP; da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL; da Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – COFINS; do Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI; e, das Contribuições para a Seguridade Social.

No que se refere aos aspectos contábeis, segundo Woiler e Mathias (1985), faz-se necessária a elaboração de plano de contas, a escrituração dos livros e os instrumentos de controle.

2.3.2.4 Aspectos econômicos e financeiros

A análise dos aspectos econômicos e financeiros de um novo empreendimento diz respeito à quantidade de recursos necessários para o desenvolvimento da atividade pretendida como também aos riscos assumidos. Além disso, fornece os subsídios necessários à verificação do tempo e da taxa de retorno efetiva que o negócio pode obter.

Esta análise é de suma importância em um plano de viabilidade, visto que, conforme afirmam Santos e Pereira (1995), a maioria dos insucessos de novos negócios se deve a falhas na administração dos recursos financeiros.

Para Dornelas (2001), os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são o balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o demonstrativo de fluxo de caixa, todos projetados com um horizonte mínimo de três anos. No caso do fluxo de caixa, deve ser detalhado mensalmente. O autor afirma que, por meio desses demonstrativos, é possível efetuar uma análise da viabilidade do negócio e o retorno financeiro proporcionado. Para essas análises, geralmente se usam os métodos de análise do ponto de equilíbrio, prazo de *payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL).

Para tal, o estudo do aspecto financeiro deste estudo preliminar à implantação de uma nova empresa irá levantar o investimento inicial necessário à abertura da empresa, bem como estimar os custos fixos e variáveis, apurando, em seguida, os resultados e o fluxo de caixa previsto, tendo em vista o ponto de equilíbrio e o retorno do negócio.

O **Investimento inicial** corresponde à quantia de capital necessária para montar a empresa e iniciar as atividades. Dolabela (1999b) o divide em três partes:

a) Despesas pré-operacionais – são gastos efetuados antes da empresa entrar em operação, tais como: gastos com pesquisa de marketing, gastos com registro da marca, honorários de publicidade e registro da empresa.

b) Investimentos fixos – são gastos referentes a aquisição e instalação de máquinas e equipamentos, obras e reformas, móveis e utensílios, veículos, centrais telefônicas, imóveis, etc. Estes investimentos constituem o patrimônio da empresa, podendo ser vendidos e convertidos em dinheiro; e

c) Capital de giro inicial – são gastos operacionais para dar início às atividades da empresa, como aluguel do imóvel, salários, materiais, luz, etc. Posteriormente estes gastos serão cobertos pelas receitas.

Percebe-se então que se faz necessário elaborar uma relação na qual sejam especificadas as necessidades do novo empreendimento, quantificando-as, para a estimativa do investimento inicial.

Inicia-se, então, pelas necessidades de **Custos Fixos e Variáveis**, ou seja, os “valores monetários gastos com a produção” (DOLABELA, 1999b, p. 230).

Os custos fixos “são os valores monetários pagos pelos recursos utilizados para manter o funcionamento do negócio” (DOLABELA, 1999b, p. 232); não dependem do volume de produção, por isso são constantes. Podem-se citar como exemplos os aluguéis, seguros, depreciação, condomínios, entre outros.

Já os custos variáveis são aqueles que estão diretamente relacionados com o volume de produção, tais como a matéria-prima para produção, embalagens e comissões sobre vendas. Para Dolabela (1999b), os custos variáveis correspondem aos valores pagos para utilizar os recursos aplicados na produção dos produtos ou serviços, sendo que por isso eles mantêm proporcionalidade direta com a

quantidade produzida, ou seja, se a produção aumenta os custos variáveis aumentam.

Após esta estimativa, faz-se a **Apuração dos Resultados** projetados para um determinado período de operação.

O lucro é a característica determinante para verificar a viabilidade de uma empresa. Este é apurado através da projeção das receitas e dos custos para determinado período. Munido destas informações o empreendedor é capaz de elaborar um demonstrativo de resultados do exercício.

“A demonstração do resultado do exercício apresenta, de forma resumida, as operações realizadas pela empresa, durante o exercício social, demonstrados de forma a destacar o resultado líquido do período” (GONÇALVES; BAPTISTA, 1994, p. 317). Ou seja, a “demonstração representa o resultado financeiro do período considerado (lucro ou prejuízo)” e também “como foi obtido esse resultado, através da discriminação das receitas e despesas” (SALIM, 2001, p. 115).

Projeta-se também, o **Fluxo de caixa**. Segundo Zdanowicz (1998), este é um instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar o somatório dos ingressos e desembolsos da empresa, em determinado momento, prognosticando assim excedentes ou escassez de caixa. Portanto, com base nos registros dos recebimentos e pagamentos de caixa, a empresa poderá programar as suas necessidades, bem como aplicar os possíveis excedentes de forma segura e rentável.

De acordo com Dornelas (2001), a principal preocupação deve-se dar em definir a melhor forma de venda do produto ou serviço, visando obter a receita necessária para que a empresa não fique com o caixa negativo e também possa

honrar seus compromissos com fornecedores, credores, pessoal, impostos, entre outros.

“Assim, ao analisar o fluxo de caixa de sua empresa, o empresário poderá saber se é viável vender os produtos a prazo, dar descontos ou eliminar estoques para fazer caixa, por exemplo” (DORNELAS, 2001, p. 167). Percebe-se então que se trata de uma ferramenta estratégica, que auxilia o empreendedor no gerenciamento e no planejamento das ações que serão tomadas no dia-a-dia e no futuro da empresa.

Após estas projeções, parte-se para o **Ponto de Equilíbrio**. Conforme explica Sanvicente (1995, p. 193), o ponto de equilíbrio se dá pelo “nível ou volume de produção (ou atividade, em caso de empresa não-industrial) em que o resultado operacional é nulo, ou seja, as receitas operacionais são exatamente iguais ao valor total das despesas operacionais”. Sendo assim, “no ponto de equilíbrio não há lucro nem prejuízo” (DORNELAS, 2001, p. 169).

Dornelas (2001) apresenta a seguinte fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receita Total})}$$

Este mesmo autor afirma que o cálculo do ponto de equilíbrio é de grande utilidade, visto que possibilita ao empresário saber em que momento seu empreendimento começa obter lucro.

Deste modo, para calcular o **Retorno sobre o Investimento**, Dornelas (2001) explica que no plano de negócios é importante que se mostre tanto o Valor Presente

Líquido do projeto quanto a Taxa Interna de Retorno e o prazo de *payback*, pois são os primeiros índices que os investidores observam:

a) Prazo de retorno sobre o investimento

Também chamado de *payback*, indica o tempo necessário para recuperar o dinheiro aplicado no negócio. De acordo com Dolabela (1999b, p. 240), “quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda”. Portanto, quanto menor for o período de *payback*, menor será a exposição da empresa aos riscos.

Para o cálculo deste prazo, Gitman (1997) sugere a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo de Retorno} = \frac{\text{Investimento Inicial Total}}{\text{Lucro Líquido Mensal}}$$

Gitman (1997) ressalta que, embora muito utilizado, o período de *payback* apresenta desvantagens ao não considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo.

b) Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno, segundo Dolabela (1999b), é a técnica mais utilizada para avaliação das alternativas de investimentos.

Para compreendê-la, se faz necessária uma prévia explicação a respeito do Valor Presente Líquido (VPL).

No caso de um plano de negócios, o fluxo de caixa projeta um determinado valor do saldo de caixa no final de um determinado período. O VPL será aquele valor revertido até a data de início das atividades da empresa, com uma taxa que o empreendedor desejaria obter, subtraído do valor de seu investimento inicial (DOLABELA, 1999b, p. 241).

Ou seja, faz-se uma estimativa do valor atual para os futuros saldos de caixa

que estarão sendo gerados pelo novo empreendimento, e deduz-se o investimento feito inicialmente (DORNELAS, 2001).

Então, calcula-se a TIR, que é “a taxa que iguala o valor presente líquido ao investimento inicial referente a um projeto”, ou seja, “é a taxa de retorno que, se utilizada para o cálculo de VPL, proporcionará a este um valor exatamente igual ao valor do investimento inicial feito pelo empresário” (DOLABELA, 1999b, p. 242).

Dornelas (2001, p. 173) explica que, “deve-se descobrir a taxa de desconto que fornece um valor presente líquido igual a zero”, fazendo com que o investimento presente dos futuros fluxos de caixa seja exatamente igual ao investimento efetuado.

Dolabela (1999b) esclarece que o critério de decisão da TIR é tido da seguinte forma: se a TIR for maior que a taxa de retorno desejada, o empreendimento tem boas chances de sucesso; se for menor, o projeto de viabilidade deve ser rejeitado.

3 METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho considera uma reunião de técnicas, procedimentos e processos utilizados nas diversas etapas componentes, de modo a se alcançar os objetivos propostos.

Ao pesquisador, compete eleger a melhor maneira de conduzir sua investigação, decidindo o tipo de pesquisa, de coleta e de análise de dados que melhor se enquadre aos objetivos de seu trabalho científico.

3.1 Tipo de pesquisa

No que tange ao tipo de pesquisa, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza exploratória, pois a mesma é “realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 1997, p. 45), e também de natureza descritiva, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO E BERVIAN, 1983, p. 55).

No primeiro momento de um estudo preliminar de viabilidade, os aspectos precisam ser explorados, pois ainda não estão claros e definidos. A pesquisa exploratória, conforme Triviños (1987, p.109), permite “ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”, buscando antecedentes e maior conhecimento do assunto em questão, para assim planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

A pesquisa descritiva - como diz o próprio nome - descreve, ou seja, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno” (VERGARA, 1997, p. 45). Segundo Mattar (1999) este tipo de pesquisa é caracterizado por apresentar o fenômeno em estudo, com o propósito imediato de ganhar maior conhecimento sobre o tema, desenvolvendo posteriormente questões a serem estudadas, ou seja, não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Sendo assim, no presente estudo a busca exploratória centralizou-se em um levantamento de dados e informações em órgãos que trabalham com a abertura de negócios, em órgãos mantenedores de informações populacionais e também naqueles relacionados com a produção de pães. Ainda, foram pesquisados livros e revistas especializados, fazendo-se uso também da rede mundial de computadores.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados, segundo Yin (2001), pode se basear nas seguintes fontes de evidência: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Quanto maior o número de fontes usadas, mais embasada será a investigação, visto que uma fonte é complementar à outra. Já Vergara (1997) cita a observação, o questionário, o formulário e a entrevista, como meios de coleta de dados para pesquisas de campo.

Para a presente investigação, utilizou-se como instrumento de coleta de dados a análise documental, entrevistas e a observação.

A análise documental qualifica-se como sendo um dado secundário, ou seja, são dados já pesquisados e publicados, pois documentação “é toda informação sistemática, comunicada de forma oral, escrita, visual ou gestual, fixada em um suporte material, como fonte durável de comunicação” (CHIZZOTTI, 2001).

Assim, para o presente estudo, pesquisou-se estudos, leis, normas, regimentos e obrigações relacionados à abertura de novas empresas no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Vigilância Sanitária Estadual e Prefeitura Municipal de Florianópolis. Para a pesquisa a respeito da população, buscou-se informações no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF). Já para a caracterização do setor de panificação, consultou-se a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) e do Sindicato das Indústrias da Panificação e Confeitaria (SINDIPAN) – tanto de Florianópolis quanto de São Paulo.

Ainda na análise documental, pesquisou-se também alguns dos possíveis fornecedores do empreendimento estudado - os quais foram selecionados conforme a necessidade - através da rede mundial de computadores, bem como de revistas especializadas no setor de panificação.

A entrevista é o procedimento mais comum no trabalho de campo; é uma conversa a dois com propósitos definidos (CRUZ NETO, 2002). Em geral, elas podem ser estruturadas, não-estruturadas, ou semi-estruturadas, uma articulação das duas primeiras modalidades, que pressupõe perguntas previamente formuladas, porém sem tirar a liberdade do entrevistado em desenvolver as questões da maneira que mais considere adequada. Deste modo, utilizou-se das entrevistas semi-estruturadas com o Presidente do SINDIPAN de Florianópolis e com dois proprietários de padarias – determinados pelo critério de acessibilidade (VERGARA,

1997), o primeiro por indicação do Presidente do SINDIPAN (entrevistado 1) e o segundo por relação pessoal com a pesquisadora (entrevistado 2).

Os roteiros aplicados nas entrevistas (apêndice A, B e C, p. 124 - 126) abordaram questões referentes às vendas, custos, despesas, matérias-primas e equipamentos básicos, bem como tópicos relacionados à administração de pessoal, ao processo produtivo, às exigências legais e aos fatores contribuintes ao sucesso / fracasso de uma padaria.

Quando da utilização da observação como instrumento de coleta de dados, utilizou-se da observação direta do tipo sistemática, que, para Lakatos e Markoni (1990), realiza-se em condições controladas para responder a propósitos pré-estabelecidos. “Na observação sistemática, o observador sabe o que procura e o que carece de importância em determinada situação; deve ser objetivo” (LAKATOS; MARKONI, 1990, p. 188). A observação foi empregada ao mercado concorrente, buscando-se traçar um perfil de cada estabelecimento, através da análise das seguintes variáveis: localização, tipo de negócio, produtos e serviços oferecidos e disponibilização de estacionamento. Assim, foram analisados todos os negócios que produzem e comercializam produtos de panificação, situados na região compreendida no raio de cerca de 1 km a contar da futura localização do negócio em análise. A amostra foi identificada considerando-se o critério de acessibilidade determinado por Vergara (1997).

Deste modo, os dados levantados foram tratados de forma qualitativa, que, segundo Vergara (1997), são apresentados de forma mais estruturada, requerendo uma análise mais profunda, permitindo ao investigador uma visão mais abrangente e objetiva, contrapondo-os com a teoria estudada.

4 O SETOR DE PANIFICAÇÃO

De modo a contextualizar o tema, apresenta-se a seguir um breve histórico da origem do pão seguido de informações específicas do setor de panificação brasileiro.

4.1 A história do pão

A panificação é talvez uma das artes mais antigas, datando a sua origem para além dos primeiros documentos históricos. Desde a Pré-História que o pão é popularmente conhecido; é um dos alimentos mais antigos de que se tem notícia. Há milhares de anos antes de Cristo, os grãos de cereais plantados pelo homem eram moídos com a ajuda de duas pedras, então era feita uma massa com a farinha, água e sal. Estes pães não podiam ser consumidos logo depois de prontos porque eram muito amargos. Era preciso lavá-los várias vezes em água fervente e então se fazer broas para secar ao sol. Os primeiros pães foram assados sobre pedras quentes ou debaixo de cinzas. Hoje, apesar da modernidade e sofisticação, o mais simples dos alimentos ainda mantém sua mistura básica inicial (PADARIA REAL, 2005).

No Egito, o pão era o alimento básico. Segundo Heródoto, era amassado com os pés, e normalmente feito de cevada ou espelta, espécies de trigo de qualidade inferior. Os pães preparados com trigo de qualidade superior eram destinados apenas aos ricos. Com o pão no Egito também se pagavam salários: um dia de trabalho valia três pães e dois cântaros de cerveja. Foram os egípcios os primeiros

que usaram os fornos, sendo atribuída a eles também a descoberta do acréscimo de líquido fermentado à massa do pão para torná-la leve e macia.

Os judeus também fabricavam seus pães na mesma época, porém não utilizavam fermentos por acreditarem que a fermentação era uma forma de putrefação e impureza. Ao Jeová só ofereciam pão ázimo, sem fermento, o único que consomem até hoje na Páscoa.

Na Europa o pão chegou através dos gregos. O pão romano era feito em casa, pelas mulheres, tendo passado, posteriormente, a ser fabricado em padarias públicas, surgindo, então, os primeiros padeiros. Isto teria acontecido, segundo o filósofo romano Plínio, o Antigo, depois da conquista da Macedônia, em 168 a.C.

Com a queda do Império Romano e da organização por ele imposta ao mundo, as padarias européias desapareceram, retornando-se a fabricação doméstica do pão na maior parte da Europa. Nessa época, somente os castelos e conventos possuíam padarias. Os métodos de fabricação de pães eram incipientes e, apesar das limitações na produção, as corporações de padeiros já tinham alguma força.

No século XVII, a França se tornou o centro de fabricação de pães de luxo, com a introdução dos modernos processos de panificação, apesar de desde o século XII já ser habitual o consumo de mais de vinte variedades de pães naquele país. Depois, a primazia na fabricação de pão passou a Viena, Áustria.

A invenção de novos processos de moagem da farinha contribuiu muito para a indústria de panificação. Os grãos de trigo, inicialmente, eram triturados em moinhos de pedra manuais, que evoluíram para o de pedra movido por animais, depois para os movidos pela água e, finalmente, pelos moinhos de vento. Apenas

em 1784 apareceram os moinhos movidos a vapor. Em 1881 ocorreu a invenção dos cilindros, que muito aprimorou a produção de pães (MOINHO SUL MINEIRO, 2005).

4.2 O setor de panificação no Brasil

O Brasil, conforme escreveu o sociólogo e antropólogo Gilberto Freyre, conheceu o pão somente no século XIX. Antes do pão, o que se usava em tempos coloniais, era o biju de tapioca no almoço e no jantar a farofa, o pirão escaldado ou a massa de farinha de mandioca feita no caldo de peixe ou de carne (MOINHO SUL MINEIRO, 2005).

Apesar de prodigiosa a cultura do trigo no interior do nordeste, em 1816, o uso do pão ainda era incomum nesta região.

A fabricação de pão no Brasil obedecia a uma espécie de ritual próprio, com cerimônias, cruzeiros nas massas, ensalmos para crescer, afofar e dourar a crosta, principalmente quando eram assados em casa.

A atividade da panificação no Brasil surgiu no início do século XX e se expandiu com os imigrantes italianos, que se estabeleceram em Minas Gerais e posteriormente em São Paulo. A partir de 1920 é que surgiram as primeiras padarias mecanizadas. Nos grandes centros proliferaram as padarias típicas, sendo que na cidade de São Paulo até hoje existem, em alguns bairros, padarias que fabricam pães italianos muito apreciados.

Desde o início dos anos 90, as padarias estão se transformando em lojas que pouco lembram os tempos da caderneta, quando as contas do freguês eram anotadas.

Hoje em dia muitas padarias encontram-se num estágio de transição. Procurando adaptar-se à nova situação, elas podem ser confundidas com um mini-mercado, uma loja de conveniências, uma delicatessen, uma “boutique” de pães ou tudo isto misturado.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2005)¹, este setor está entre os seis maiores segmentos industriais do país mantendo cerca de 52 mil empresas; por volta de 105 mil empresários; com R\$ 25 bilhões de faturamento por ano; gerando 580 mil empregos diretos e 1,5 milhão de indiretos; atendendo uma média de 40 milhões de clientes por dia; remunerando em média R\$ 458,00 por mês seus empregados, e; participando com 36,2% das empresas da indústria de produtos alimentares e 7% da indústria de transformação.

O mercado de panificação está cada vez mais concorrido devido à mudança no perfil do consumidor e à entrada de novos empresários no setor, entre outros motivos. Houve também um aumento indiscriminado no número de padarias, às vezes com menos de 50 metros de distância entre cada uma, em algumas regiões.

A maior concorrência, no entanto, vem dos supermercados, principalmente porque, a baixos preços, os pães são utilizados por esses concorrentes somente para atrair a freguesia. Esta foi uma das conseqüências do Plano Real: com a estabilização dos custos para o panificador e dos preços para o consumidor, o Plano

¹ Dados levantados em 2000.

aumentou o consumo nas classes menos favorecidas e a classe média passou a consumir novos produtos. No primeiro momento isso fez subir o faturamento do setor, para em seguida ter uma redução lenta e contínua, provando que a elasticidade da demanda do pão é muito pequena. Assim, o setor de panificação e confeitaria vive uma espécie de seleção natural onde sobrevivem apenas os mais competentes.

Conforme o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria de São Paulo (SINDIPAN/SP, 2005), em 1995 existiam 60.000 padarias no país; em 1996 este número caiu para 55.000; e, em 1998 para cerca de 53.000, sendo que este número continuará em queda como forma de depuração natural da economia e como influência da falta de experiência e perfil de alguns novos empresários.

Ainda, a evolução do consumo do pão no Brasil, a contar de 1995, vem se mostrando estável, conforme demonstrado no quadro 4.

ANO	QUANTIDADE	ANO	QUANTIDADE	ANO	QUANTIDADE
1984	19 kg/capita/ano	1993	24 kg/capita/ano	1998	27 kg/capita/ano
1988	21 kg/capita/ano	1994	28 kg/capita/ano	1999	28 kg/capita/ano
1990	20 kg/capita/ano	1995	27 kg/capita/ano	2000	28 kg/capita/ano
1991	22 kg/capita/ano	1996	27 kg/capita/ano	2001	28 kg/capita/ano
1992	23 kg/capita/ano	1997	27 kg/capita/ano	2002	28 kg/capita/ano

Quadro 4: Evolução do consumo de pão no Brasil

Fonte: SINDIPAN/SP (2005)

No ano de 1984, o consumo de pão por pessoa era de 19 kg, crescendo, durante os 9 anos seguintes (até 1993), a quantia de 5 kg. De 1993 para 1994, houve um aumento significativo: em apenas um ano o consumo cresceu 4 kg. Já nos anos seguintes - de 1995 a 2002 -, o consumo manteve-se praticamente estável, oscilando em somente 1 kg.

No entanto, o SINDIPAN/SP alerta que se deve levar em conta que existem grandes diferenças regionais no consumo de pão. Nas regiões brasileiras cujos

residentes carregam uma descendência significativa de hábitos e costumes europeus, a exemplo das regiões Sul e Sudeste, o consumo anual de pão chega a alcançar cerca de 35 kg per capita - bastante superior ao percebido em outras regiões do país, tal como nas regiões Norte e Nordeste. Nestas, existe influência significativa das culturas indígena e negra, onde o pão é, em muitas ocasiões, trocado pela mandioca.

Confirmando este aspecto, a distribuição das padarias entre as regiões brasileiras concentra-se em sua maioria nas regiões Sul e Sudeste (62%, sendo 41% na região Sudeste), seguidas por Nordeste (26%), Centro-Oeste (7%) e Norte (5%).

O consumo per capital anual de 2001 no Brasil, 28 kg, representa metade da porção recomendada por organismos de alimentação mundiais como a OMS – Organização Mundial da Saúde (ONU) – 60 kg/capita/ano – e FAO – Food Agricultural Organization – 50 kg/capita/ano, conforme mostra o gráfico 1.

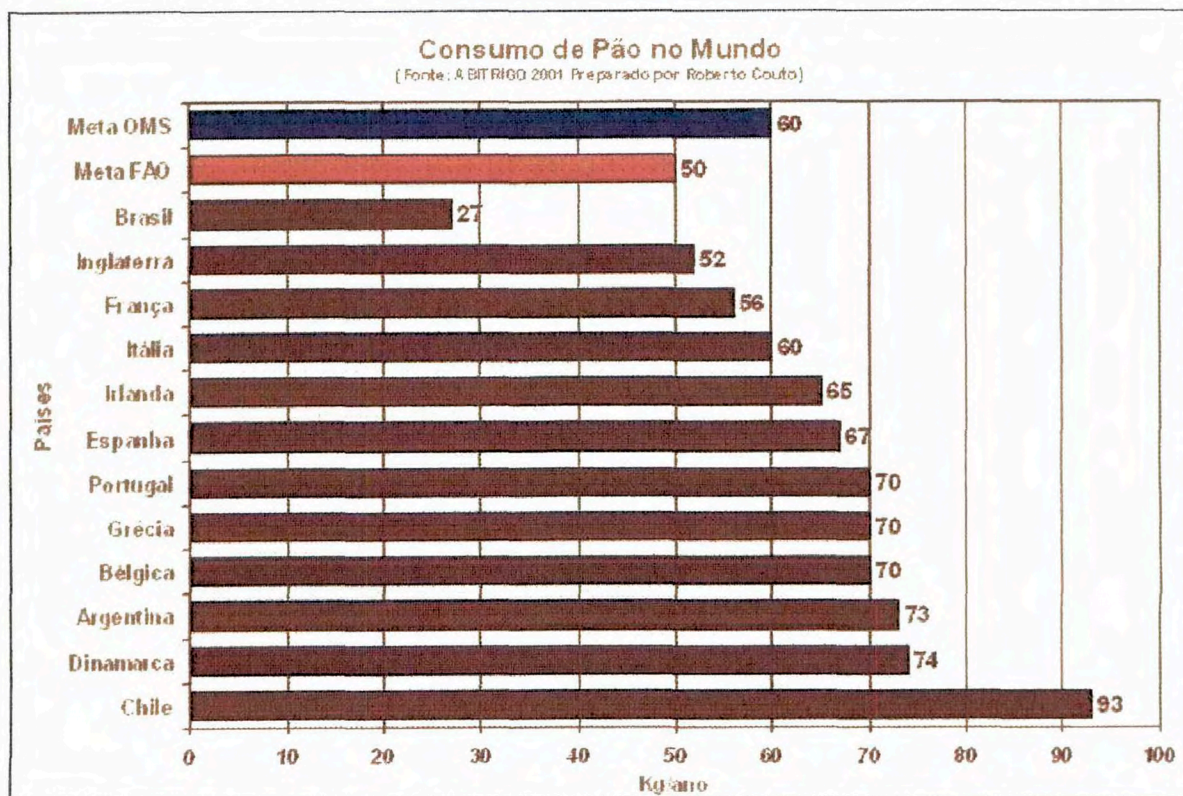


Gráfico 1: Consumo de pão no mundo

Fonte: Portal da Padaria (2005)

Pode-se observar também no gráfico 1, como referência do baixo consumo de pão no Brasil, o consumo em outros países, tais como França onde são consumidos 56 kg per capita no ano; Espanha: 67 kg; Argentina: 73 kg; Chile: 93 kg; entre outros.

5 ESTUDO PRELIMINAR

No presente capítulo será apresentada a definição do negócio em análise - seus produtos, serviços, localização, constituição jurídica, missão e visão -, bem como a análise feita no mercado consumidor, fornecedor e de concorrentes. Além disto, apresentar-se-ão aspectos constitutivos da Expresso Pão, tais como administrativos, técnicos, jurídicos, legais, contábeis e financeiros.

5.1 Definição do negócio

O empreendimento proposto é uma padaria, de nome Expresso Pão, que ofereça o serviço de *drive-thru*.

A atividade principal do negócio é a comercialização de pães, tanto de produção própria como de terceiros, bem como produtos complementares habitualmente encontrados em padarias – como laticínios, biscoitos, frios, bebidas em geral, entre outros – oferecidos tanto da maneira tradicional (quando o cliente entra no estabelecimento) quanto por meio do serviço de *drive-thru*.

Uma padaria é caracterizada pelo comércio de pães em geral, doces, produtos de confeitaria, lanches, bebidas e sorvetes, sendo que podem tanto advir de aquisição de terceiros para revenda quanto serem produzidos no próprio local. Desta forma, a padaria atua na produção quando comercializa produtos de sua própria fabricação para venda em balcão, e na revenda quando comercializa produtos industrializados e adquiridos de terceiros (MATOS, 2004).

Buscando adaptar-se às novas exigências do mercado, há padarias que podem ser confundidas com lanchonete ou mercearia, gerando reflexos diretos na forma de atendimento. "Pode-se dizer que existe uma certa correlação entre a localização do estabelecimento e o tipo de serviço oferecido" (SEBRAE, 2005). As tradicionais padarias localizadas em bairros residenciais, por exemplo, se caracterizam por funcionarem como pequenas mercearias. Já aquelas instaladas junto a comércio, indústrias e bancos, têm no serviço rápido de lanchonete uma forma de diversificação. Também existem as chamadas padarias "fechadas", que atendem exclusivamente ao mercado institucional, formado por hospitais, restaurantes, hotéis, escolas, entre outros.

Sendo assim, conforme o serviço oferecido e a sua localização, de acordo com o Sebrae (2005), as padarias podem ser classificadas em quatro tipos básicos:

- a) padaria tipo *boutique*: localizadas em regiões com alto poder aquisitivo, concentradas na venda de produtos próprios e importados. Sua quantidade não é representativa;
- b) padaria *de serviço*: localizada em regiões centrais, em ruas com grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos de padaria, confeitaria e rotisserie, oferecem serviços de bar, lanchonete, fast food, etc.
- c) padaria *de conveniência*: localizada em bairros residenciais. Além dos produtos próprios - padaria, confeitaria, rotisserie e serviços de lanchonete - oferecem uma gama de produtos de conveniência, chegando, algumas, a oferecer cerca de 3.000 itens.
- d) *ponto quente*: uma tendência européia onde a padaria abre uma filial e envia alguns tipos de pães já embalados e outros tipos de pães congelados

(ou resfriados) para fazer assamento no ponto quente. Não há necessidade de grandes espaços por não haver setor de produção, e o estoque ser de reposição diária pela matriz, utilizando menor número de mão de obra.

A diversificação da oferta, segundo Gemignani (2002), se dá devido ao fato de as padarias não mais sobreviverem somente da produção e venda de pãezinhos; assim há opções desde o investimento em *boulangerie* (pães elaborados), confeitaria, (bolos e doces sofisticados), *fast food* (lanches e refeições rápidas por quilo), até o *happy hour* (frios, bebidas e variedades), cafeteria e opções como oferecer café da manhã, disponibilizar gêneros de primeira necessidade em prateleiras, oferecer serviços de informação - como jornais, revistas e até postos bancários. Outro destaque é o serviço de *delivery*, que pode ser diferenciado na entrega de produtos, como pizzas, buffet completo para festas, frango assado, etc.

5.1.1 Produtos e serviços da Expresso Pão

O negócio em análise - apesar de oferecer tanto produtos próprios como de terceiros e estar localizado em uma região de alto poder aquisitivo - não se caracteriza de forma plena em nenhuma das classificações de tipo supracitadas, pois oferece um serviço inovativo neste ramo: o *drive-thru*.

Drive-thru é o serviço em que o pedido é ordenado e apanhado pelo cliente dentro de seu carro, enquanto o mesmo dirige em volta do estabelecimento. Assim, o serviço de *drive-thru* a ser oferecido pela Expresso Pão destaca-se como uma oportunidade de sucesso ao novo empreendimento.

Além deste serviço, os clientes poderão entrar no estabelecimento e fazer seu pedido diretamente no balcão e/ou escolher os produtos disponibilizados nas prateleiras e balcões.

Os produtos oferecidos serão os descritos no quadro 5:

Produtos de Panificação			
Pão francês	Pão doce liso	Pão doce com farofa	Pão doce com creme
Pão doce com farofa e creme	Pão de fôrma	Pão caseiro	Pão de centeio
Pão de hambúrguer	Pão de cachorro-quente	Pão bisnaguinha	Croissant
Pão de queijo	Cuca	Sonho	Rosca
Produtos de geladeira			
Queijo em fatias	Presunto em fatias	Salsicha	Embutidos diversos
Requeijão	Manteiga	Margarina	Nata
Produtos diversos de estante e balcão			
Geléia / Doces cremosos	Biscoitos / bolachas	Chocolates	Massa de pizza
Açúcar / Adoçante	Filtro para café	Chicletes / Balas	Cigarro
Chá	Achocolatado em pó	Café em pó	Leite em pó
Bebidas			
Leite	Iogurte	Achocolatado Líquido	Suco
Água	Ice Tea	Refrigerante	Cerveja

Quadro 5: Produtos oferecidos pela Expresso Pão
Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 5 é uma proposta para o início das atividades da Expresso Pão, podendo ser alterado futuramente, conforme necessidade percebida, para a satisfação dos clientes.

5.1.2 Localização da Expresso Pão

Pela Expresso Pão ter uma característica diferenciada – o *drive-thru* –, a escolha do local de implantação torna-se uma tarefa delicada.

O ideal, ao escolher a localização de uma padaria, “é procurar uma área com alta densidade populacional ou grande fluxo de pessoas e carros”, dando-se preferência “a região central da cidade, e locais próximos aos terminais de ônibus,

metrô ou táxi” (SEBRAE, 2005). Portanto, deve-se dar atenção especial às áreas que são comumente usadas como passagem, sobretudo quando as pessoas fazem o caminho de volta para casa.

O local escolhido para a implantação da Expresso Pão situa-se à Rua Arno Hoeschel, no bairro Centro da cidade de Florianópolis. Esta rua, de sentido único, é um dos principais acessos à Avenida Beira Mar Norte daqueles que vêm do centro da cidade. Além disso, é fundamentalmente residencial, mantendo alguns poucos estabelecimentos comerciais – tais como vídeo-locadora, farmácia, floricultura, loja de aviamentos, papelaria, padaria, academia de ginástica, loja automotiva e posto de combustível. Ainda, é um dos acessos de saída de um dos mais tradicionais colégios de Florianópolis, o Colégio Catarinense.

Assim, a Expresso Pão será estabelecida em um terreno alugado, de 600 m², no qual serão construídas as suas instalações.

Deste modo, acredita-se que os serviços e a localização escolhida sejam pontos favoráveis ao negócio. Pertinente lembrar que, para aumentar a possibilidade de êxito, faz-se importante uma relação direta entre a localização e os produtos/serviços ofertados pelo novo negócio.

5.1.3 Constituição jurídica

A Expresso Pão será constituída como uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada por meio de dois sócios, os quais responderão conjunta e solidariamente pelo negócio, de acordo com o capital social da empresa, o qual será devidamente registrado em seu contrato social.

A sociedade limitada foi escolhida por ser a mais adequada em relação à economias fiscais e cooperação de habilidades administrativas.

O contrato social de constituição da empresa terá, entre outras, as seguintes cláusulas: objeto da empresa; nome empresarial; qualificação completa dos sócios; capital social; representatividade de cada sócio; o sócio administrador; e endereço completo da empresa.

Uma vez definido o regime jurídico da empresa, far-se-á o registro na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. Para tal, é fundamental que se defina o nome empresarial da nova empresa. No caso das sociedades limitadas, pode-se fazer uso tanto da firma ou razão social quanto da denominação social, desde que adicionada a expressão "limitada".

A razão social é formada pela combinação dos nomes dos sócios, já a denominação social pode ser formada com o uso de qualquer palavra ou expressão de fantasia, sendo facultado o uso de expressão que caracterize o objeto da sociedade. Deste modo, o nome empresarial do negócio em análise será *Expresso Pão Ltda.*, utilizando-se da denominação social.

5.1.4 Missão e visão

Ao abrir uma empresa é fundamental que se defina a sua missão, ou seja, o propósito de sua existência. A missão mostra quais os objetivos e a metas da empresa. Assim, elaborou-se a seguinte missão para a Expresso Pão:

“Oferecer facilidade na oferta de pães e produtos congêneres de qualidade, buscando a satisfação dos clientes.”

De mesma importância, faz-se também a definição da visão do negócio. Esta delimita a posição que a empresa pretende ocupar a longo prazo. Deste modo, a visão da Expresso Pão é:

“Ser a melhor e mais conhecida padaria drive-thru da cidade de Florianópolis.”

5.2 Mercado de clientes da Expresso Pão

Uma das maneiras de se estudar o mercado de clientes de um negócio é através da análise demográfica. Assim, para estimar o mercado de clientes da Expresso Pão utilizou-se dos seguintes indicadores demográficos: população de Florianópolis e do bairro Centro (bairro pretendido); frota de veículos da cidade; fluxo de veículos na Rua Arno Hoeschel (local a ser instalada a Expresso Pão).

De acordo com Viana (2004), Florianópolis é o município catarinense recordista em crescimento populacional nos últimos oito anos. As projeções do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), feitas a partir do Censo 2000, estimam que neste período o número de habitantes aumentou em 115 mil, o que corresponde a uma taxa média de crescimento anual de 3,1%. Assim, estima que a população no ano 2004 tenha ultrapassado 380 mil habitantes.

No entanto, a Prefeitura de Florianópolis, trabalha com números um pouco mais baixos. De acordo com o Instituto de Planejamento Urbano de Florianópolis (IPUF), conforme demonstra o quadro 6, no ano de 2001 estimava-se uma população de 352.401 habitantes, ou seja, um crescimento de 2,95% comparando-se ao ano 2000. Para o ano 2003, estimou-se 369.102 habitantes, significando 2,36% de crescimento em relação ao ano 2002.

Ano	População	Método de Controle
1991	255.390	Contagem
1995	277.156	Estimativa
1996	271.281	Contagem
1997	257.39	Estimativa
1998	278.576	Estimativa
1999	281.928	Estimativa
2000	342.315	Censo
2001	352.401	Estimativa
2002	360.601	Estimativa
2003	369.102	Estimativa

Quadro 6: Evolução da População de Florianópolis 1991 – 2003
Fonte: IPUF (2005).

Segundo Viana (2004, p. 8), “a migração responde por uma fatia expressiva deste aumento”, movidas principalmente pela promessa da qualidade de vida tão divulgada pela mídia.

Os migrantes se dividem em dois grandes grupos. O primeiro é formado por pessoas com alto poder aquisitivo - aposentados, executivos e profissionais liberais vindos, maiormente, de São Paulo, Rio Grande do Sul e Paraná - que resolveram viver na cidade em busca de tranqüilidade. Já o segundo grupo compõe-se principalmente por agricultores do interior catarinense, que vêm em busca de um emprego e uma vida melhor.

Assim, os locais que os novos moradores escolhem para viver também são diferentes: aqueles de alta renda, que saem dos grandes centros, buscam a tranqüilidade nos locais como a Lagoa da Conceição, Cacupé e balneários do Norte, como Jurerê. Já os de menor poder aquisitivo acabam inflando as áreas periféricas, como o Morro da Cruz, Serrinha e comunidades do Sul e Norte da Ilha (VIANA, 2004).

Apesar deste crescimento diversificado, os bairros com maior número de habitantes são o Centro (44.074), Capoeiras (19.323) e Coqueiros (13.592), de

acordo com o Censo 2000 do IBGE (VIANA, 2004); estes localizados na região de destaque da Figura 1.

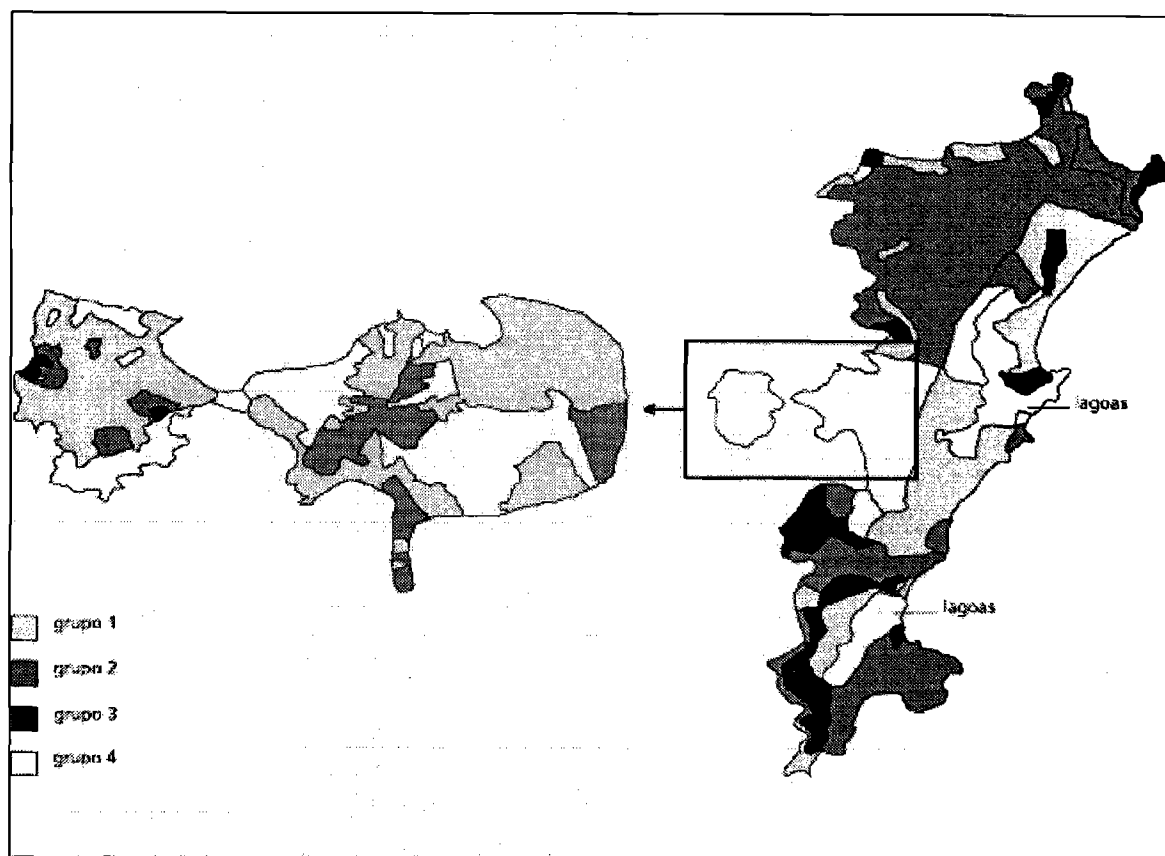


Figura 1: Mapa de Florianópolis de acordo com os grupos homogêneos
Fonte: Lacerda et al (2002)

A região centro-continente destacada na Figura 1, “detém 75% da população, caracterizando uma grande concentração populacional, se considerarmos que a extensão territorial dessa região corresponde a 17,07% do município” (LACERDA et al, 2002).

Estes autores dividiram a cidade de Florianópolis de acordo com as variáveis pesquisadas - saneamento básico (abastecimento de água, esgoto e destino do lixo), escolaridade e renda do chefe da família -, a cidade de Florianópolis em quatro grupos homogêneos.

... o Grupo 1 é caracterizado pela excelente condição de acesso a serviços públicos - abastecimento de água, esgoto sanitário adequado e coleta de lixo; um alto índice de escolaridade; baixa taxa de analfabetismo; e, elevado percentual de famílias com renda variando de 2 a 6 salários mínimos. No Grupo 2, encontram-se os setores com uma condição mediana de acesso a serviços públicos e de escolaridade. O Grupo 3 caracteriza-se por agrupar setores com as piores condições de escolaridade e renda do município, sendo o oposto do Grupo 4, que apresenta o menor percentual de escolaridade baixa e as melhores condições de renda, com mais de 50% dos chefes de família com uma renda mensal acima de seis salários mínimos (LACERDA et al, 2002).

Assim sendo, na parte insular da região em destaque, observa-se a predominância dos Grupos 1 e 4, caracterizados por apresentar elevados percentuais de renda mensal alta dos chefes de família e reduzidos percentuais de escolaridade baixa.

Os autores ainda destacam que esta parcela corresponde a 51% (55.927 habitantes) do total da população da região (109.670 habitantes). Além disso, concluem que Florianópolis caracteriza-se por não apresentar grandes áreas de pobreza, segundo a divisão espacial do IBGE - 71% da população reside em locais de boas e excelentes condições de saneamento, renda e escolaridade.

Corroborando a isto, conforme demonstra a tabela 1, o Censo 2000 demonstrou que 49,5% dos domicílios particulares permanentes em Florianópolis têm um rendimento médio mensal domiciliar per capita maior do que 3 salários mínimos. Comparando-se ao Estado de Santa Catarina no geral, percebe-se que Florianópolis tem uma parcela significativa nesta classe.

Tabela 1: Distribuição percentual dos domicílios particulares permanentes, por classes de rendimento médio mensal domiciliar per capita em salários mínimos - Santa Catarina – 2000

Municípios e classes de tamanho da população	Domicílios particulares permanentes						
	Total	Classes de salário mínimo (%)					
		Até 1/4	De 1/4 a 1/2	De 1/2 a 1	De 1 a 2	De 2 a 3	Mais de 3
Santa Catarina	1 498 071	5,0	8,5	22,2	29,5	13,1	21,7
Florianópolis	103 837	2,7	3,5	11,4	20,3	12,5	49,5

Fonte: adaptado de IBGE (2005)

Marcelo (2004, apud COSTA, 2004), diz ainda que a cidade concentra cerca de 51,3% de sua população nas classes A e B, ocupando o quarto lugar no ranking nacional no que se refere à renda média familiar mensal, que chega a R\$ 1.958,00.

De acordo com Alves (2003), os clientes pertencentes a estas classes sociais preferem, ao escolher por uma determinada padaria, aquelas que estão mais próximas de casa ou do trabalho, as que oferecem uma maior variedade de produtos de qualidade e também as que tenham um espaço para estacionar. Estes critérios foram identificados em uma pesquisa realizada com os clientes de diversas padarias, conforme quadro 7.

CLASSE A/B	CLASSE C	CLASSE D/E
1º Proximidade de casa ou trabalho	1º Proximidade de casa ou trabalho	1º Proximidade de casa ou trabalho
2º Produtos de boa qualidade	2º Promoções	2º Promoções
3º Opções / variedades	3º Preços mais baixos	3º Preços mais baixos
4º Espaço para estacionar	4º Opções / variedades	4º Opções / variedades
5º Promoções	5º Produtos de boa qualidade	5º Produtos de boa qualidade
6º Limpeza	6º Limpeza	6º Bom atendimento
7º Preços mais baixos	7º Espaço para estacionar	7º Limpeza
8º Bom atendimento	8º Bom atendimento	8º Cartão do estabelecimento
9º Cartão do estabelecimento	9º Cartão do estabelecimento	9º Espaço para estacionar

Quadro 7: Critérios principais para a escolha de uma padaria pelo cliente
Fonte: Alves (2003)

Nota-se que, independente da classe social, os clientes escolhem preferencialmente as padarias mais próximas de casa. Tal fato justifica a importância da escolha da localização ao pensar em abrir uma nova padaria.

Buscando estes dados à realidade proposta para a Expresso Pão, percebe-se que a mesma atenderá praticamente todos os critérios identificados, já que o local pretendido encontra-se em uma rua residencial, que serve ainda de via de acesso à Beira Mar Norte, dispondo também de um estacionamento, além do *drive-thru*; os

produtos comercializados serão de variados tipos, prezando-se pela boa qualidade, e higiene.

Passando-se à análise da frota de veículos de Florianópolis, pode-se observar, no gráfico 2, a evolução da quantidade de veículos de 1995 a 2003.

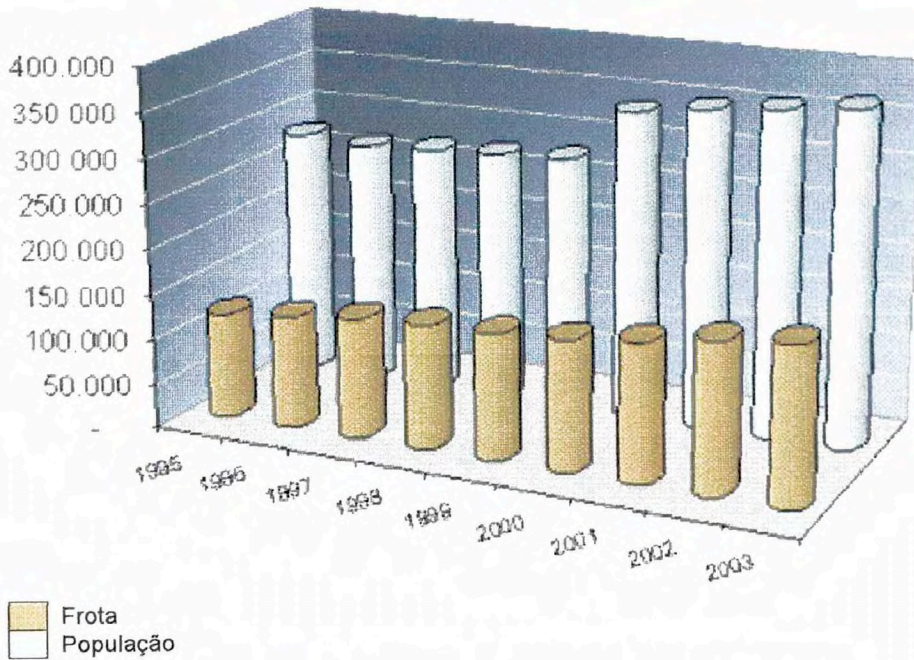


Gráfico 2: Evolução da População e da Frota Cadastrada - 1995/2003
Fonte: IPUF (2005)

Percebe-se que, do mesmo modo que a população, a frota de veículos de Florianópolis vem aumentando gradativamente. Dados do IPUF (2005) demonstram que em apenas oito anos a frota da cidade aumentou em aproximadamente 50%. Ou seja, no ano de 1995 existiam em média 118.000 veículos, já em 2003 este número pulou para 180.000 veículos.

Especificamente na Rua Arno Hoeschel – local pretendido –, segundo o IPUF (2005), circulam cerca de 8.000 a 10.000 carros diariamente, o que indica um ponto favorável à Expresso Pão, que tem o seu diferencial no serviço de *drive-thru*.

5.3 Os concorrentes da Expresso Pão

Ao analisar o setor de panificadoras, percebe-se a existência de uma grande quantidade e variedade de locais que comercializam pães de um modo geral. Existem desde aqueles que são registrados como padarias, passando pelos mini-mercados, supermercados, até a venda informal de pães.

Atualmente, o concorrente de maior significância é o supermercado. Tradicionalmente, a seção de produtos de padaria ocupava-se em atrair clientes para consumirem os produtos em outras seções da loja. Atualmente, porém, o supermercado mantém uma estrutura mais sólida, com um *mix* de produtos diversificado e de melhor qualidade, contribuindo, assim, para uma maior fidelização de sua clientela.

Outra preocupação, alegada pela ABIP (2005), diz respeito à concorrência com as padarias clandestinas, que operariam, em sua maioria, à margem de tributação, e, por isso, podendo comercializar os seus produtos com preços inferiores aos praticados pelas padarias convencionais. Entretanto, as padarias clandestinas operam com qualidade inferior e, em alguns casos, com condições inadequadas de higiene e limpeza, onde a comercialização dos pães é realizada - por vezes, até mesmo, por meio de carros ambulantes.

As padarias, contudo, ainda detém a preferência do consumidor no tocante ao seu hábito de consumo de pães. De acordo com pesquisa realizada pela ABIP (2005), 85% das pessoas preferem comprar pães em padarias, enquanto 6,9% preferem a mesma compra em supermercados e 8,1% em lojas de conveniência e outras fontes. "Isso quer dizer que nem mesmo o preço mais baixo, principal atração de estabelecimentos que não fazem do produto o seu principal negócio, não é fator

determinante na decisão de compra do brasileiro” (ABIP, 2005). O que define esta escolha está em um leque de características encontrado, sobretudo, nas padarias – entre elas: ser mais próximo de casa ou do trabalho, a cortesia no atendimento, a rapidez no atendimento, pão quente a toda hora, instalações e ambiente agradáveis.

Partindo-se do exposto acima, buscou-se também analisar o mercado de concorrentes na cidade de Florianópolis. De acordo com o presidente do SINDIPAN/SC, a Grande Florianópolis mantém aproximadamente 600 padarias, sendo em torno de 200 somente no município de Florianópolis.

Para a análise da concorrência direta da Expresso Pão, optou-se por utilizar o critério de localização para definir quais estabelecimentos seriam analisados, já que nenhuma outra padaria na cidade oferece o serviço de *drive-thru* - principal diferencial do negócio em análise.

Assim, definiu-se o raio de aproximadamente um quilômetro a contar da futura localização da Expresso Pão, encontrando-se os estabelecimentos descritos a seguir, conforme figura 2.

O *Super-Mini Tropicana* (■), localizado à Rua Almirante Lamego, é um mini-mercado que mantém uma seção de panificadora ao fundo da loja. Comercializa pães de diversos tipos, bolos, tortas e salgados, tanto de fabricação própria quanto industrializados. Além disso, oferece diariamente o serviço de rotisserie durante o almoço.

O *Pauli Mini-Mercado* (■), situa-se igualmente à Rua Almirante Lamego, porém quanto aos produtos de panificação, comercializa somente pães industrializados. Revende também produtos diversos, geralmente encontrados em um mini-mercado.

A *Padaria Padoka* (■), situada à Rua Almirante Lamego, é uma pequena padaria, a qual produz todos os seus produtos de panificação e confeitaria e revende alguns poucos produtos complementares, como laticínios e frios.

O *Supermercado Angeloni* (■) também é um dos concorrentes diretos da Expresso Pão. Localiza-se à Avenida Rio Branco, e pertence a uma das mais conceituadas redes de supermercado da cidade. Sua estrutura de padaria é bem diversificada, produzindo variados tipos de pães e produtos de confeitaria, além de revender produtos de diversas marcas. Mantém estacionamento coberto próprio.

A *Casa dos Pães Panificadora e Mini-Mercado* (■), localizada à Avenida Gama d'Eça, comercializa produtos de panificação próprios e industrializados, além de produtos diversos no setor de mini-mercado.

Por meio das descrições dos concorrentes supracitadas, confeccionou-se o quadro resumo a seguir.

Nome	Tipo de negócio	Produtos	Serviços	Estacionamento
Panificadora Gomes	Mini-mercado	Próprios e industrializados	Confeitaria	Não
Sabor & Pão	Padaria	Próprios e industrializados	Confeitaria	Não
Super-Mini Tropicana	Mini-mercado	Próprios e industrializados	Rotisserie e confeitaria	Não
Pauli	Mini-mercado	Industrializados	Nenhum	Não
Padoka	Padaria	Próprios	Confeitaria	Não
Angeloni	Supermercado	Próprios e industrializados	Confeitaria	Sim
Casa dos Pães	Panificadora e mini-mercado	Próprios e industrializados	Nenhum	Não

Quadro 8: Quadro resumo das características dos concorrentes

Fonte: Elaborado pela autora

Pôde-se perceber que, na região estudada, o mini-mercado prevalece como tipo de negócio, comercializando, no setor de panificação, tanto produtos próprios quanto de terceiros. O serviço de confeitaria também é oferecido com frequência, sendo na maioria um pequeno espaço, com no máximo quatro mesas. Quanto ao estacionamento, o único estabelecimento que oferece é o Supermercado Angeloni, destacando como um ponto positivo à Expresso Pão, que oferecerá algumas vagas, além do serviço de *drive-thru*.

5.4 O mercado de fornecedores

A escolha dos fornecedores também se caracteriza como uma atividade de suma importância. Em um momento de mudanças na economia nacional, as empresas buscam cada vez mais parcerias com os fornecedores, a fim de que possam contar com produtos de qualidade e preços competitivos, bem como um grau de confiança no cumprimento dos prazos e segurança nas transações.

No caso da Expresso Pão, além dos fornecedores de matéria-prima e produtos para revenda, por se tratar de um novo empreendimento, deve-se buscar fornecedores de equipamentos e mobiliários necessários à sua operacionalização.

Fez-se um levantamento com base em indicações de empreendedores do ramo, buscando os produtos que melhor atendam as necessidades da empresa, priorizando a melhor relação de custo-benefício apresentada.

Para a compra de matéria-prima, elencou-se os estabelecimentos: Casa do Panificador, Central de Alimentos e Makro Atacadista.

Para os produtos de revenda, existem diversos fornecedores, dependendo do tipo de produto (bebidas, laticínios, frios, etc.). Alguns deles são: Vonpar, Sadia, Jan Bebidas, Walfrill, Diolat, Souza Cruz.

Em relação aos equipamentos para a área de produção, elencou-se os fabricantes Perfecta Curitiba e ECO Equipamentos Ltda.

Pertinente lembrar que sempre que as compras forem necessárias será realizada uma pesquisa a fim de verificar novamente quais fornecedores apresentam os melhores preços, condições de pagamento e prazo de entrega, além de oferecer uma melhor relação de confiança. Torna-se também indispensável a visita a feiras profissionais e especializadas, que funcionam como um termômetro do setor.

5.5 Aspectos administrativos

Os aspectos administrativos referem-se à estrutura necessária para a operacionalização do empreendimento. Desta forma, apresentar-se-á a forma como a Expresso Pão irá organizar-se para executar suas atividades e atender seus

clientes com qualidade. Assim, far-se-á uma análise acerca da estrutura organizacional, das atribuições e competências necessárias a cada colaborador, do horário de atendimento e do sistema de remuneração.

5.5.1 Estrutura organizacional

De acordo com a pesquisa realizada pela Data Kirsten (1997) (SINDESP/SP, 2005), as padarias contam com a média de 2 sócios que trabalham diretamente no estabelecimento e a mão-de-obra, geralmente, varia entre 05 a 12 pessoas. Segundo orientações do Sebrae (2005), em relação aos funcionários, é necessário, no mínimo, um padeiro, que saiba confeitaria, um ajudante de padeiro, dois atendentes e um caixa, divididos em turnos de sete horas por dia.

Por se tratar de uma nova empresa, a estrutura organizacional da Expresso Pão será simples e enxuta, conforme figura 3.

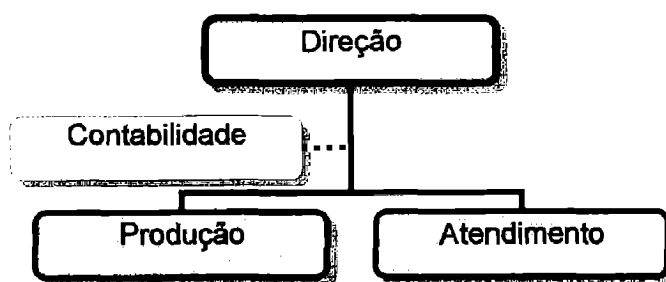


Figura 3: Organograma geral da Expresso Pão
Fonte: Elaborado pela autora

A estrutura será formada por dois sócios, dois padeiros, dois caixas – um interno e um para o *drive-thru* – e oito atendentes – cinco atendentes no balcão e quatro atendentes no *drive-thru*,

Assim, as atribuições relativas aos sócios dividem-se de acordo com duas funções: a administrativo-financeira e a operacional.

O sócio responsável pelas funções administrativo-financeiras terá as seguintes atribuições:

- a) controlar as contas a pagar;
- b) controlar as contas a receber;
- c) controlar o caixa, bancos e aplicações;
- d) realizar análises de mercado, com o objetivo de captar novos clientes;
- e) atender ao público – incluindo clientes e fornecedores;
- f) executar a função de relações públicas da empresa, recebendo e analisando telefonemas, e-mails, cartas e representando a organização junto a clientes e visitantes;
- g) administrar os colaboradores.

O outro sócio será responsável pela parte operacional e técnica da empresa, acompanhando de perto os serviços da Expresso Pão. Desta forma, é o responsável por acompanhar a rotina diária da produção e comercialização de pães. As suas principais atribuições são:

- a) controlar e coordenar a produção;
- b) controlar os estoques;
- c) planejar as compras de matéria-prima e produtos para revenda;
- d) realizar o processo de compra, bem como as negociações com os fornecedores;
- e) resolver problemas relativos ao maquinário da área produção e da área de atendimento.

Os padeiros têm atribuições relacionadas especificamente à produção de pães, planejando-a e preparando as massas de pão e similares, incluindo todo o processo, desde a junção das matérias-primas até o assamento completo do pão.

Quanto às competências, faz-se recomendável as competências pessoais determinadas pela CBO 2002 (Classificação Brasileira de Ocupações do ano de 2002) (MTE, 2005):

- a) demonstrar responsabilidade;
- b) evidenciar pontualidade;
- c) respeitar as regras de higiene e limpeza;
- d) manter-se atualizado;
- e) manifestar criatividade e agilidade;
- f) vestir uniforme da empresa;
- g) executar tarefas simultâneas;
- h) testar novas receitas;
- i) usar Equipamentos de Proteção Individual (EPI);
- j) discriminar sabores em degustação;
- k) diferenciar odores;
- l) dominar técnicas de congelamento e resfriamento de alimentos.

Aos colaboradores responsáveis pelo caixa cabem as atribuições específicas ao cálculo do valor da compra do cliente e o recebimento dos valores das vendas. Especificamente à Expresso Pão, aos colaboradores responsáveis pelo caixa do serviço de drive-thru, compete também receber o pedido do cliente e repassá-lo ao colaborador atendente.

As competências relacionadas à estes colaboradores, de acordo com a CBO 2002, são:

- a) demonstrar conhecimentos de informática;
- b) demonstrar paciência;
- c) relacionar-se com urbanidade;
- d) demonstrar fluência verbal;
- e) agir com ética;
- f) manter sigilo profissional;
- g) demonstrar empatia;
- h) trabalhar em equipe;
- i) mostrar-se atencioso;
- j) demonstrar pontualidade;
- k) demonstrar assiduidade;
- l) demonstrar agilidade;
- m) demonstrar eficiência;
- n) demonstrar honestidade;
- o) manter-se atualizado;
- p) demonstrar responsabilidade.

Os atendentes, portanto, são responsáveis pela venda das mercadorias, auxiliando os clientes na escolha, bem como: expor as mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço; registrar entrada e saída de mercadorias; receber, preparar e entregar os pedidos dos clientes, tanto no balcão quanto no drive-thru; manter limpa todas as áreas da empresa.

Aos atendentes são determinadas pela CBO 2002 as competências:

- a) transmitir confiança;
- b) trabalhar em equipe;

- c) demonstrar objetividade;
- d) comunicar-se;
- e) lidar com o público;
- f) utilizar ferramentas manuais;
- g) memorizar o nome do cliente;
- h) dar provas de dinamismo;
- i) efetuar cálculos;
- j) informar-se sobre as características e origem das mercadorias;
- k) atualizar-se sobre o mercado e concorrentes;
- l) conduzir veículos;
- m) demonstrar boa condição física (ficar em pé, subir escadas).

5.5.2 Definição do horário de atendimento

Segundo o SINDIPAN/SP (2005), o horário de funcionamento de uma padaria é das 6h às 22h, todos os dias da semana, sendo que algumas já abrem durante 24 horas todos os dias. A Expresso Pão propõe-se a iniciar suas atividades com o horário de atendimento de segunda à sábado das 7h às 21h, e aos domingos das 10h às 18h.

5.5.3 Sistema de remuneração

Uma vez definida a estrutura organizacional necessária e o horário de funcionamento da Expresso Pão, passa-se à definição do sistema de remuneração dos colaboradores e dos sócios da empresa.

Aos sócios definiu-se que o pró-labore será inicialmente de R\$ 300,00 mensais, para cada um.

O salário dos padeiros, atendentes e caixas enquadra-se na Convenção Coletiva acordada entre o Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria da Grande Florianópolis e o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentação da Grande Florianópolis e Vale do Rio Tijucas (SINDIPAN/SC, 2005), a qual estabelece a estes trabalhadores um piso salarial equivalente a R\$ 417,30 (quatrocentos e dezessete reais e trinta centavos), sendo que no período de experiência - que poderá ser de até 90 (noventa) dias - o piso salarial é de 80%, ou seja, R\$ 333,84 (trezentos e trinta e três reais e oitenta e quatro centavos).

FUNÇÃO	QUANTIDADE	VALOR	VALOR TOTAL
Sócio	02	R\$ 300,00	R\$ 600,00
Padeiro	02	R\$ 417,30	R\$ 834,60
Atendente	08	R\$ 417,30	R\$ 3.338,40
Caixa	02	R\$ 417,30	R\$ 834,60

Quadro 9: Sistema de remuneração
Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 9 apresenta um resumo das informações referentes à remuneração dos colaboradores da Expresso Pão.

5.6 Aspectos técnicos

Ao planejar a implantação de um novo empreendimento, torna-se necessário uma análise acerca dos aspectos técnicos e operacionais. Estes aspectos definem a infra-estrutura e a forma de operacionalização necessária à execução das atividades do negócio. Deste modo, a seguir apresenta-se o arranjo físico, equipamentos, maquinário e mobiliário da Expresso Pão, bem como o processo de produção de seu principal produto, o pão francês.

5.6.1 Arranjo físico

A montagem da estrutura física da padaria é dependente de fatores decisivos como disponibilidade de equipamentos e mão-de-obra qualificada, bem como da linha de produção e dos serviços a serem oferecidos.

A estrutura básica de uma pequena panificadora exige, de acordo com o Sebrae (2005), uma área de 60 a 100 m², “dimensionada num projeto que alie praticidade, higiene rigorosa, espaço e local agradável para um atendimento diferenciado em relação aos concorrentes” (SEBRAE, 2005). Do mesmo modo, cuidados com iluminação e ventilação, e a facilidade de acesso às prateleiras de mercadorias são fundamentais.

No entanto, a pesquisa da Data Kirsten, desenvolvida em 1997, identificou que a área média das padarias brasileiras é de 288,19 m², sendo que o tamanho mais freqüente é de 258,19 m². A pesquisa ainda apontou que 50% dos

estabelecimentos têm área de até 273,86 m² e somente 9,1% são maiores do que 472m² (SINDIPAN/SP, 2005).

Para a Expresso Pão, projetou-se um *layout* com uma área total de edificação de aproximadamente 100 m², em um espaço físico de aproximadamente 450 m², restando 350 m² para circulação e estacionamento. A área de edificação distribui-se da seguinte forma (figura 4):

- a) área de produção: ≈ 45 m²;
- b) escritório: ≈ 9 m²;
- c) banheiros: ≈ 3 m²;
- d) área de atendimento: ≈ 44 m².

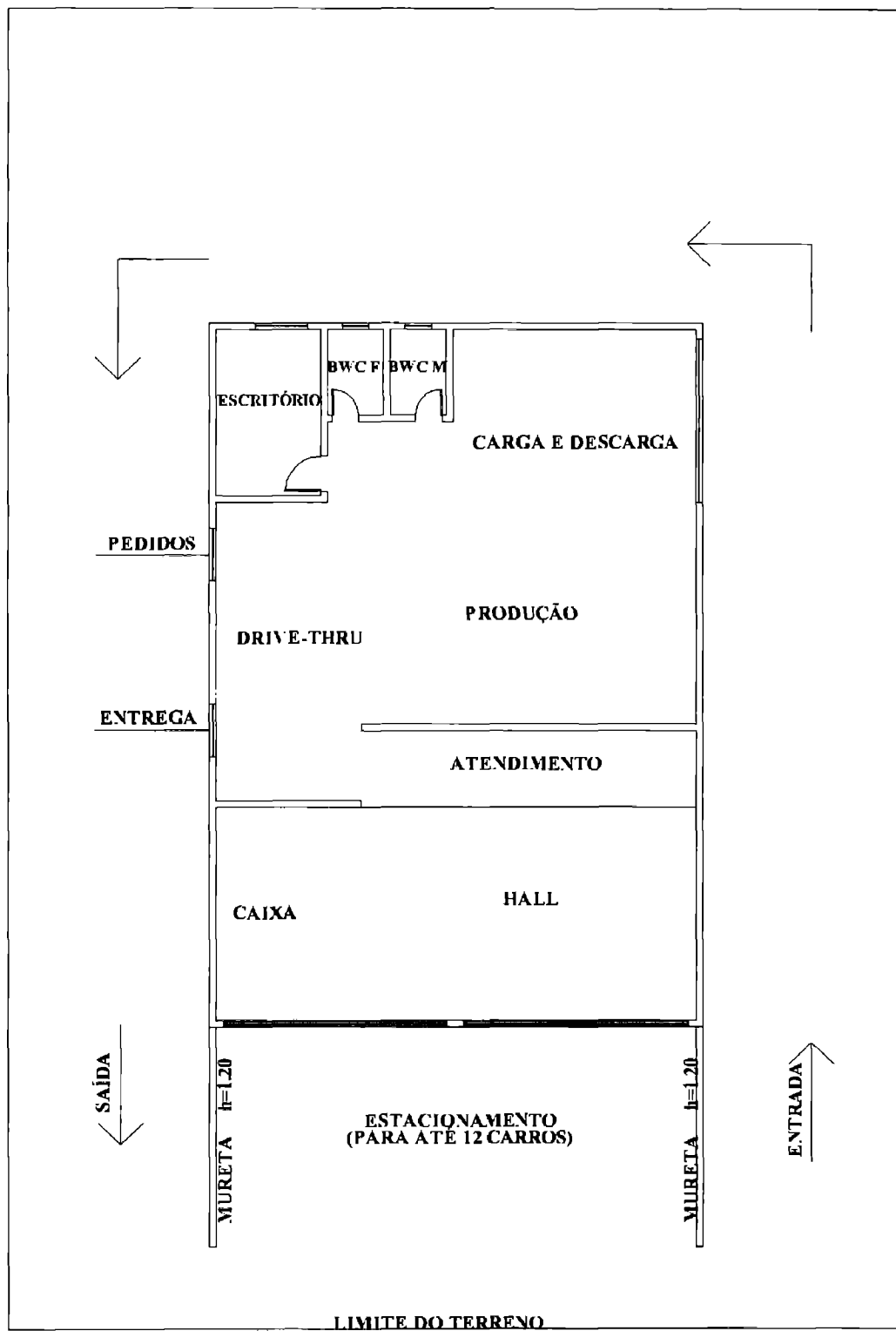


Figura 4: Layout da Expresso Pão
Fonte: Elaborado pela autora

5.6.2 Equipamentos e mobiliário

De acordo com o Sebrae (2005), os equipamentos, maquinário e mobiliário básicos de uma padaria são:

- a) produção: forno, amassadeira, divisora de massa, cilindro, balança, carrinho com assadeira, fatiadeira de pães, mesa, utensílios diversos (tabuleiros, facas, formas), entre outros;
- b) comercialização: balcão frigorífico, balcão expositor, prateleira/balcões de madeira, balança eletrônica, máquina para cortar frios, caixa registradora;
- c) administração: móveis, computador, fax;
- d) depósito: prateleiras e estrados.

Deste modo, definiu-se os seguintes equipamentos, maquinário e mobiliário para a Expresso Pão:

Equipamentos, maquinário e mobiliário	Qtd	Função
Área de Produção		
Amassadeira	1	Equipamento que prepara a massa.
Balança	1	Para pesagem dos ingredientes.
Divisora	1	Para dividir a massa em pedaços (peças) iguais. Agiliza a produção, evitando a divisão e pesagem manual.
Mesa	1	Para apoio.
Modeladora	1	Para modelar (enrolar) a massa, para dar o formato de pão.
Cilindro	1	Para dar forma à massa.
Fatiadeira	1	Para fatiar os pães.
Armário	1	Para deixar a massa crescer.
Formas (kit) / Utensílios diversos	1	Para pães de forma e produtos de confeitaria.
Forno	1	Para assamento dos produtos.
Área de Atendimento		
Balcão expositor	1	Para exposição frontal de pães e salgados.
Prateleira / balcão de madeira	1	Para exposição atrás dos balcões.
Armário para auto-serviço	1	Para leite, biscoitos e outros produtos.
Balcão refrigerado	1	Para exposição frontal de produtos resfriados.
Freezer vertical	1	Para produtos congelados e refrigerantes.
Balança eletrônica	1	Para pesagem dos produtos.
Máquina registradora	1	Para cálculo das compras dos clientes.
Banqueta	3	Para uso dos funcionários.
Escritório		
Aparelho telefônico	1	Linha fixa.
Computador	1	Para auxiliar a administração da padaria.
Impressora	1	Para auxiliar a administração da padaria.
Mesa	1	Para uso dos sócios.
Cadeira	1	Para uso dos sócios.
Armário	1	Para guarda de documentos relativos à padaria.
Outros	-	Objetos menores para decoração e materiais de escritório.

Quadro 10: Equipamentos, maquinários e mobiliário da Expresso Pão

Fonte: Elaborado pela autora

Para a aquisição dos equipamentos, maquinário e mobiliário faz-se necessário realizar uma pesquisa de mercado a fim de encontrar a melhor relação custo-benefício.

5.6.3 Processo de produção do pão francês

O pão é composto basicamente de farinha de trigo, água, fermento biológico e sal (cloreto de sódio). Entretanto outros componentes, como gordura vegetal, açúcares, emulsificantes, agente oxidantes e enzimas, são adicionados em pequena quantidade para melhorar as características da massa durante o processamento e do produto final.

O processo de produção do pão francês pode se dividir basicamente nas seguintes etapas:

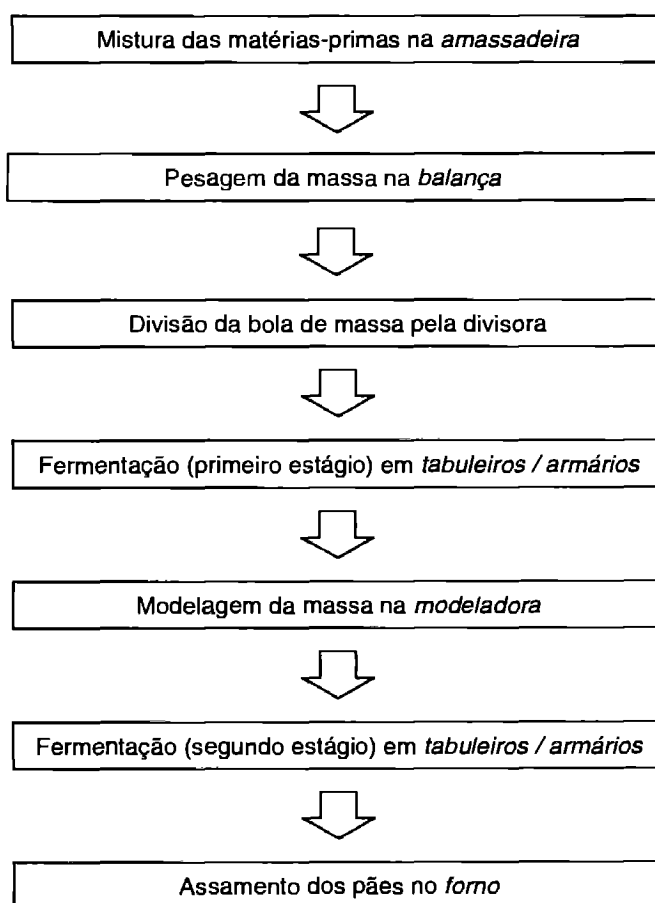


Figura 5: Fluxograma o processo de produção do pão francês
Fonte: dados primários (maio/2005)

O processo inicia-se com a mistura dos ingredientes na *amassadeira*. A massa já homogeneizada é levada para a *mesa*, onde se realiza a pesagem, dividindo-se a massa de acordo com a capacidade da divisora.

Na *divisora*, a massa é dividida em pequenas bolas. Estas são dispostas em *tabuleiros* para passarem pela primeira fase de crescimento. Em seguida, as bolas passam pela máquina *modeladora*, que tem a finalidade de dar forma ao pão.

Novamente são dispostas em tabuleiros, que podem ser guardados no *armário de crescimento*. Este evita a interferência de ventos, que prejudicam o crescimento do pão.

Finalmente, os pães fermentados vão ao *forno*.

O tempo total deste processo é por volta de 3 horas e meia, de acordo com o entrevistado 1, dependendo da quantidade de pães e dos equipamentos utilizados. Além disso, é recomendável que os pães sejam assados conforme a necessidade, sem horário fixo para as fornadas, pois assim os clientes sempre encontrarão pães fresquinhos.

Os demais tipos de pão diferem na produção do pão francês em algumas etapas, mas basicamente seguem este mesmo processo.

5.7 Aspectos legais, jurídicos e contábeis

Aos estabelecimentos que comercializam alimentos em geral, cabe enquadrarem-se à resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004, que dispõe sobre o regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação, que

estabelece procedimentos de boas práticas a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimentos preparado.

Imprescindível também, se faz a consulta às exigências legais específicas às padarias.

O Decreto Estadual nº 31.455, de 20 de fevereiro de 1987, regulamenta os artigos 30 e 31 da Lei nº 6.320, de 20 de dezembro de 1983, que dispõem sobre alimentos e bebidas. Nele, encontra-se o artigo 139, específico ao setor de panificação, o qual diz que toda pessoa proprietária ou responsável por panificadoras, confeitarias, docerias, padarias e congêneres, deve, entre outras coisas, provê-los de:

- a) pisos íntegros, de material liso, lavável, resistente, impermeável e não-corrosível;
- b) paredes revestidas: (1) até 2 metros, na área de atendimento ao público, com material resistente, lavável, impermeável, não-corrosível e em cor clara, sendo a faixa restante pintada de cor clara com tinta plástica lavável; (2) até o teto, na área de manipulação, com material resistente, lavável, impermeável, não-corrosível e em cor clara;
- c) aberturas com telas nas salas de manipulação;
- d) chaminés instaladas no mínimo 2 metros acima da mais alta cumieira, num raio de 50 metros, e com equipamentos anti-poluição;
- e) fornos, caldeiras e máquinas instaladas em compartimentos especiais, distendo 0,50 m das paredes próximas, sendo que não é permitido construção alguma sobre os fornos, a não ser a cobertura para protegê-los;

f) depósito para farinhas, açúcar e outros, com piso e paredes impermeabilizadas, proteção especial contra insetos e animais, bem como estrados gradeados, na altura de 0,30 m e aberturas especiais teladas.

A lei nº 8.510, de 24 de março de 2003, torna obrigatória a pesagem do pão francês em padaria ou estabelecimento que comercialize o produto. O objetivo é pôr fim ao abuso de alguns comerciantes que produzem o pão abaixo do peso para vendê-lo a preços menores, fato que leva todo o setor ao descrédito, além de iludir e desrespeitar o consumidor. A padaria que resistir à lei leva uma advertência e 15 dias para se adequar. Passados esses dias, e se a empresa continuar a não pesar o pão, leva multa de R\$ 200,00, e, para cada reincidência o dobro do valor, podendo ser suspenso o alvará de funcionamento da panificadora.

Quanto aos aspectos jurídicos, sempre que necessário, a Expresso Pão utilizar-se-á da consultoria de um escritório de advocacia, para acompanhar procedimentos como contratações e demissões de colaboradores, contrato de serviços, compra e venda de ativos, entre outros.

No que se refere aos aspectos contábeis, será contratado um serviço especializado de consultoria contábil. O mesmo será responsável pelo livro caixa e pelo livro de inventário, pelos lançamentos contábeis, controle de pagamento de impostos, encargos sociais e demais registros e licenças obrigatórias, bem como elaborar o balanço patrimonial. A empresa contratada também emitirá mensalmente a folha de pagamento dos colaboradores da Expresso Pão, bem como os respectivos contra-cheques.

5.8 Aspectos econômicos e financeiros

A análise dos aspectos econômicos e financeiros de um novo negócio corresponde à quantidade de recursos necessários para o desenvolvimento da atividade pretendida, bem como aos riscos assumidos.

A análise econômica e financeira da Expresso Pão apresenta os investimentos iniciais necessários, as receitas e as despesas, a projeção do fluxo de caixa, a apuração dos resultados, o ponto de equilíbrio e o retorno sobre o investimento.

5.8.1 Investimento inicial

O investimento inicial refere-se a todo o capital necessário para a abertura da empresa. A tabela 2 apresenta as despesas pré-operacionais, os investimentos fixos (equipamentos, maquinário, imobiliário e construção), os estoques e o capital de giro inicial necessários à implantação da Expresso Pão.

Para a apuração dos preços dos equipamentos, maquinário e imobiliário realizou-se uma pesquisa junto aos fornecedores, a fim de encontrar a melhor relação custo-benefício.

O cálculo do valor da construção é elaborado com base no valor do Custo Unitário Básico (CUB) - R\$ 828,23, no mês de maio de 2005 – multiplicado pela área construída – 100 m², no caso da Expresso Pão.

Investimento	Qty	Valor un.	Total
Despesas pré-operacionais			R\$ 2.120,00
Registro e habilitação da empresa			R\$ 420,00
Honorários contábeis			R\$ 1.200,00
Publicidade e propaganda			R\$ 500,00
Equipamentos, maquinário e mobiliário			R\$ 23.313,00
Produção			R\$ 14.908,00
Amassadeira	1	R\$ 3.040,00	R\$ 3.040,00
Balança	1	R\$ 352,00	R\$ 352,00
Mesa	1	R\$ 480,00	R\$ 480,00
Divisora	1	R\$ 1.250,00	R\$ 1.250,00
Armário para pão	1	R\$ 988,00	R\$ 988,00
Modeladora	1	R\$ 1.670,00	R\$ 1.670,00
Cilindro	1	R\$ 1.785,00	R\$ 1.785,00
Formas / utensílios diversos	1	R\$ 248,00	R\$ 248,00
Forno	1	R\$ 5.095,00	R\$ 5.095,00
Atendimento			R\$ 5.339,00
Freezer	1	R\$ 1.042,00	R\$ 1.042,00
Balcão expositor	1	R\$ 920,00	R\$ 920,00
Armário expositor	1	R\$ 530,00	R\$ 530,00
Balcão refrigerado	1	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00
Balança eletrônica	1	R\$ 608,00	R\$ 608,00
Máquina registradora	1	R\$ 820,00	R\$ 820,00
Banqueta	3	R\$ 53,00	R\$ 159,00
Escritório			R\$ 3.066,00
Mesa	1	R\$ 62,00	R\$ 62,00
Cadeira	2	R\$ 68,00	R\$ 136,00
Armário	1	R\$ 102,00	R\$ 102,00
Computador	1	R\$ 2.156,00	R\$ 2.156,00
Impressora	1	R\$ 380,00	R\$ 380,00
Aparelho telefônico	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Outros	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Construção e Obras			R\$ 82.823,00
Estoque Inicial			R\$ 17.390,40
Matéria-prima			R\$ 2.881,31
Produtos para revenda			R\$ 14.509,09
Capital de Giro Inicial			R\$ 10.000,00
TOTAL			R\$ 125.646,40

Tabela 2: Investimento inicial da Expresso Pão

Uma vez definido o investimento inicial, faz-se importante o cálculo da depreciação que estes investimentos sofrerão ao longo do tempo. A depreciação é

calculada de acordo com os percentuais definidos para cada tipo de investimento, conforme tabela 3.

Depreciação	Equipamentos Área de Produção	Equipamentos demais áreas
Valor	R\$ 14.908,00	R\$ 8.405,00
10% a.a.	R\$ 1.490,80	R\$ 840,50
12 meses	R\$ 124,23	R\$ 70,04

Depreciação	Construção e Obras
Valor	R\$ 82.823,00
4% a.a.	R\$ 3.312,92
12 meses	R\$ 276,08

Quadro 11: Depreciação dos investimentos da Expresso Pão

Para os equipamentos, o percentual de depreciação é 10% ao ano, o que significa uma depreciação de R\$ 194,27 ao mês. Para a construção da Expresso Pão o percentual aplicável é de 4% ao ano, significando R\$ 276,08 ao mês.

5.8.2 Volume de produção

Para o cálculo dos custos e da receita, necessita-se estabelecer previamente o volume de produção da empresa, demonstrado na tabela 3.

Produto	Quantidade (Kg)											
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Pão francês	1.900,00	1.995,00	2.114,70	2.283,88	2.466,59	2.713,24	2.984,57	3.372,56	3.777,27	4.230,54	4.780,51	5.449,79
Outros pães	190,00	199,50	211,47	228,39	246,66	271,32	298,46	337,26	377,73	423,05	478,05	544,98

Produto	Quantidade (Kg)											
	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Pão francês	5.994,76	6.594,24	7.187,72	7.403,35	7.477,39	7.514,77	7.522,29	7.526,05	7.529,81	7.530,19	7.530,57	7.530,94
Outros pães	599,48	659,42	718,77	740,34	747,74	751,48	752,23	752,61	752,98	753,02	753,06	753,09

Tabela 3: Volume de produção da Expresso Pão

O volume de produção do pão francês teve por base a produção das duas padarias entrevistadas, que produzem 7.200 Kg/mês e 3.600 Kg/mês, respectivamente. Assim, estima-se que nos primeiros meses a produção de pães da Expresso Pão seja baixa e que com o passar dos meses, e um melhor posicionamento no mercado, a produção aumente gradativamente, atingindo no 24º mês a marca de 7.531 kg de pão francês. A produção dos outros tipos de pão foi calculada como 10% da produção de pão francês.

Com o volume de produção definido é possível estabelecer o consumo de matéria-prima, conforme tabelas 5 e 6 a seguir.

Matéria-prima	Qtd para 1 Kg de Pão Francês (Kg)	Quantidade (Kg)											
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Farinha de Trigo	1,000	1.900,00	1.995,00	2.114,70	2.283,88	2.466,59	2.713,24	2.984,57	3.372,56	3.777,27	4.230,54	4.780,51	5.449,79
Fermento	0,007	13,30	13,97	14,80	15,99	17,27	18,99	20,89	23,61	26,44	29,61	33,46	38,15
Sal	0,025	47,50	49,88	52,87	57,10	61,66	67,83	74,61	84,31	94,43	105,76	119,51	136,24
Açúcar	0,012	22,80	23,94	25,38	27,41	29,60	32,56	35,81	40,47	45,33	50,77	57,37	65,40
Produtos aditivos	0,007	13,30	13,97	14,80	15,99	17,27	18,99	20,89	23,61	26,44	29,61	33,46	38,15

Matéria-prima	Qtd para 1 Kg de Pão Francês (Kg)	Quantidade (Kg)											
		Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Farinha de Trigo	1,000	5.994,76	6.594,24	7.187,72	7.403,35	7.477,39	7.514,77	7.522,29	7.526,05	7.529,81	7.530,19	7.530,57	7.530,94
Fermento	0,007	41,96	46,16	50,31	51,82	52,34	52,60	52,66	52,68	52,71	52,71	52,71	52,72
Sal	0,025	149,87	164,86	179,69	185,08	186,93	187,87	188,06	188,15	188,25	188,25	188,26	188,27
Açúcar	0,012	71,94	79,13	86,25	88,84	89,73	90,18	90,27	90,31	90,36	90,36	90,37	90,37
Produtos aditivos	0,007	41,96	46,16	50,31	51,82	52,34	52,60	52,66	52,68	52,71	52,71	52,71	52,72

Tabela 4: Matéria-prima para produção do pão francês

A tabela 4 evidencia a quantidade de cada matéria-prima a ser consumida para a fabricação do pão francês, de acordo com a previsão de produção estabelecida na tabela 3.

Matéria-prima	Qtd para 1 Kg de outros pães (Kg)	Quantidade (Kg)											
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Farinha de Trigo	0,400	76,00	79,80	84,59	91,36	98,66	108,53	119,38	134,90	151,09	169,22	191,22	217,99
Fermento	0,008	1,52	1,60	1,69	1,83	1,97	2,17	2,39	2,70	3,02	3,38	3,82	4,36
Sal	0,026	4,94	5,19	5,50	5,94	6,41	7,05	7,76	8,77	9,82	11,00	12,43	14,17
Açúcar	0,080	15,20	15,96	16,92	18,27	19,73	21,71	23,88	26,98	30,22	33,84	38,24	43,60
Produtos aditivos	0,008	1,52	1,60	1,69	1,83	1,97	2,17	2,39	2,70	3,02	3,38	3,82	4,36
Queijo	0,072	13,68	14,36	15,23	16,44	17,76	19,54	21,49	24,28	27,20	30,46	34,42	39,24
Doces	0,066	12,54	13,17	13,96	15,07	16,28	17,91	19,70	22,26	24,93	27,92	31,55	35,97
Manteiga	0,090	17,10	17,96	19,03	20,55	22,20	24,42	26,86	30,35	34,00	38,07	43,02	49,05
Polvilho	0,2501	47,50	49,88	52,87	57,10	61,66	67,83	74,61	84,31	94,43	105,76	119,51	136,24

Matéria-prima	Qtd para 1 Kg de outros pães (Kg)	Quantidade (Kg)											
		Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Farinha de Trigo	0,400	239,79	263,77	287,51	296,13	299,10	300,59	300,89	301,04	301,19	301,21	301,22	301,24
Fermento	0,008	4,80	5,28	5,75	5,92	5,98	6,01	6,02	6,02	6,02	6,02	6,02	6,02
Sal	0,026	15,59	17,15	18,69	19,25	19,44	19,54	19,56	19,57	19,58	19,58	19,58	19,58
Açúcar	0,080	47,96	52,75	57,50	59,23	59,82	60,12	60,18	60,21	60,24	60,24	60,24	60,25
Produtos aditivos	0,008	4,80	5,28	5,75	5,92	5,98	6,01	6,02	6,02	6,02	6,02	6,02	6,02
Queijo	0,072	43,16	47,48	51,75	53,30	53,84	54,11	54,16	54,19	54,21	54,22	54,22	54,22
Doces	0,066	39,57	43,52	47,44	48,86	49,35	49,60	49,65	49,67	49,70	49,70	49,70	49,70
Manteiga	0,090	53,95	59,35	64,69	66,63	67,30	67,63	67,70	67,73	67,77	67,77	67,78	67,78
Polvilho	0,250	149,87	164,86	179,69	185,08	186,93	187,87	188,06	188,15	188,25	188,25	188,26	188,27

Tabela 5: Matéria-prima para produção de outros pães

Igualmente de acordo com a previsão de produção estabelecida na tabela 3, a tabela 5 demonstra a quantidade de cada matéria-prima a ser consumida para a fabricação dos outros tipos de pão oferecidos pela Expresso Pão, tais como pães doces, pão de queijo, pão caseiro, pão de fôrma, entre outros.

Com o consumo de matéria-prima definido toma-se possível estimar os gastos com a mesma, conforme tabelas 6, 7 e 8.

Matéria-prima	Custo por Kg (R\$)	Custo (R\$)					
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Farinha de Trigo	R\$ 0,60	R\$ 1.140,00	R\$ 1.197,00	R\$ 1.268,82	R\$ 1.370,33	R\$ 1.479,95	R\$ 1.627,95
Fermento	R\$ 1,50	R\$ 19,95	R\$ 20,95	R\$ 22,20	R\$ 23,98	R\$ 25,90	R\$ 28,49
Sal	R\$ 0,20	R\$ 9,50	R\$ 9,98	R\$ 10,57	R\$ 11,42	R\$ 12,33	R\$ 13,57
Açúcar	R\$ 0,80	R\$ 18,24	R\$ 19,15	R\$ 20,30	R\$ 21,93	R\$ 23,68	R\$ 26,05
Produtos aditivos	R\$ 3,00	R\$ 39,90	R\$ 41,90	R\$ 44,41	R\$ 47,96	R\$ 51,80	R\$ 56,98
TOTAL		R\$ 1.227,59	R\$ 1.288,97	R\$ 1.366,31	R\$ 1.475,61	R\$ 1.593,66	R\$ 1.753,03
MP	Custo	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Farinha de Trigo	R\$ 0,60	R\$ 1.790,74	R\$ 2.023,54	R\$ 2.266,36	R\$ 2.538,33	R\$ 2.868,31	R\$ 3.269,87
Fermento	R\$ 1,50	R\$ 31,34	R\$ 35,41	R\$ 39,66	R\$ 44,42	R\$ 50,20	R\$ 57,22
Sal	R\$ 0,20	R\$ 14,92	R\$ 16,86	R\$ 18,89	R\$ 21,15	R\$ 23,90	R\$ 27,25
Açúcar	R\$ 0,80	R\$ 28,65	R\$ 32,38	R\$ 36,26	R\$ 40,61	R\$ 45,89	R\$ 52,32
Produtos aditivos	R\$ 3,00	R\$ 62,68	R\$ 70,82	R\$ 79,32	R\$ 88,84	R\$ 100,39	R\$ 114,45
TOTAL		R\$ 1.928,33	R\$ 2.179,01	R\$ 2.440,49	R\$ 2.733,35	R\$ 3.088,69	R\$ 3.521,11
MP	Custo	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Farinha de Trigo	R\$ 0,63	R\$ 3.776,70	R\$ 4.154,37	R\$ 4.528,27	R\$ 4.664,11	R\$ 4.710,75	R\$ 4.734,31
Fermento	R\$ 1,58	R\$ 66,30	R\$ 72,93	R\$ 79,50	R\$ 81,88	R\$ 82,70	R\$ 83,11
Sal	R\$ 0,21	R\$ 31,47	R\$ 34,62	R\$ 37,74	R\$ 38,87	R\$ 39,26	R\$ 39,45
Açúcar	R\$ 0,84	R\$ 60,43	R\$ 66,47	R\$ 72,45	R\$ 74,63	R\$ 75,37	R\$ 75,75
Produtos aditivos	R\$ 3,15	R\$ 132,18	R\$ 145,40	R\$ 158,49	R\$ 163,24	R\$ 164,88	R\$ 165,70
TOTAL		R\$ 4.067,09	R\$ 4.473,80	R\$ 4.876,44	R\$ 5.022,73	R\$ 5.072,96	R\$ 5.098,32
MP	Custo	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Farinha de Trigo	R\$ 0,63	R\$ 4.739,04	R\$ 4.741,41	R\$ 4.743,78	R\$ 4.744,02	R\$ 4.744,26	R\$ 4.744,49
Fermento	R\$ 1,58	R\$ 83,20	R\$ 83,24	R\$ 83,28	R\$ 83,28	R\$ 83,29	R\$ 83,29
Sal	R\$ 0,21	R\$ 39,49	R\$ 39,51	R\$ 39,53	R\$ 39,53	R\$ 39,54	R\$ 39,54
Açúcar	R\$ 0,84	R\$ 75,82	R\$ 75,86	R\$ 75,90	R\$ 75,90	R\$ 75,91	R\$ 75,91
Produtos aditivos	R\$ 3,15	R\$ 165,87	R\$ 165,95	R\$ 166,03	R\$ 166,04	R\$ 166,05	R\$ 166,06
TOTAL		R\$ 5.103,42	R\$ 5.105,97	R\$ 5.108,53	R\$ 5.108,78	R\$ 5.109,04	R\$ 5.109,29

Tabela 6: Custo da matéria-prima para produção de pão francês

A tabela 6, com base na tabela 4, demonstra os gastos mensais com a produção do pão francês.

Matéria-prima	Custo por Kg (R\$)	Custo (R\$)					
		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Farinha de Trigo	R\$ 0,60	R\$ 45,60	R\$ 47,88	R\$ 50,75	R\$ 54,81	R\$ 59,20	R\$ 65,12
Fermento	R\$ 1,50	R\$ 2,28	R\$ 2,39	R\$ 2,54	R\$ 2,74	R\$ 2,96	R\$ 3,26
Sal	R\$ 0,20	R\$ 0,99	R\$ 1,04	R\$ 1,10	R\$ 1,19	R\$ 1,28	R\$ 1,41
Açúcar	R\$ 0,80	R\$ 12,16	R\$ 12,77	R\$ 13,53	R\$ 14,62	R\$ 15,79	R\$ 17,36
Produtos aditivos	R\$ 3,00	R\$ 4,56	R\$ 4,79	R\$ 5,08	R\$ 5,48	R\$ 5,92	R\$ 6,51
Queijo	R\$ 5,20	R\$ 71,14	R\$ 74,69	R\$ 79,17	R\$ 85,51	R\$ 92,35	R\$ 101,58
Doces	R\$ 2,60	R\$ 32,60	R\$ 34,23	R\$ 36,29	R\$ 39,19	R\$ 42,33	R\$ 46,56
Manteiga	R\$ 1,03	R\$ 17,61	R\$ 18,49	R\$ 19,60	R\$ 21,17	R\$ 22,87	R\$ 25,15
Polvilho	R\$ 0,55	R\$ 26,13	R\$ 27,43	R\$ 29,08	R\$ 31,40	R\$ 33,92	R\$ 37,31
TOTAL		R\$ 213,07	R\$ 223,72	R\$ 237,14	R\$ 256,11	R\$ 276,60	R\$ 304,26

Matéria-prima	Custo por Kg (R\$)	Custo (R\$)					
		Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Farinha de Trigo	R\$ 0,60	R\$ 71,63	R\$ 80,94	R\$ 90,65	R\$ 101,53	R\$ 114,73	R\$ 130,79
Fermento	R\$ 1,50	R\$ 3,58	R\$ 4,05	R\$ 4,53	R\$ 5,08	R\$ 5,74	R\$ 6,54
Sal	R\$ 0,20	R\$ 1,55	R\$ 1,75	R\$ 1,96	R\$ 2,20	R\$ 2,49	R\$ 2,83
Açúcar	R\$ 0,80	R\$ 19,10	R\$ 21,58	R\$ 24,17	R\$ 27,08	R\$ 30,60	R\$ 34,88
Produtos aditivos	R\$ 3,00	R\$ 7,16	R\$ 8,09	R\$ 9,07	R\$ 10,15	R\$ 11,47	R\$ 13,08
Queijo	R\$ 5,20	R\$ 111,74	R\$ 126,27	R\$ 141,42	R\$ 158,39	R\$ 178,98	R\$ 204,04
Doces	R\$ 2,60	R\$ 51,22	R\$ 57,87	R\$ 64,82	R\$ 72,60	R\$ 82,03	R\$ 93,52
Manteiga	R\$ 1,03	R\$ 27,67	R\$ 31,26	R\$ 35,02	R\$ 39,22	R\$ 44,32	R\$ 50,52
Polvilho	R\$ 0,55	R\$ 41,04	R\$ 46,37	R\$ 51,94	R\$ 58,17	R\$ 65,73	R\$ 74,93
TOTAL		R\$ 334,69	R\$ 378,20	R\$ 423,58	R\$ 474,41	R\$ 536,09	R\$ 611,14

Tabela 7: Custo da matéria-prima para produção dos outros tipos de pão – ano 1

Matéria-prima	Custo por Kg (R\$)	Custo (R\$)					
		Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Farinha de Trigo	R\$ 0,63	R\$ 151,07	R\$ 166,17	R\$ 181,13	R\$ 186,56	R\$ 188,43	R\$ 189,37
Fermento	R\$ 1,58	R\$ 7,55	R\$ 8,31	R\$ 9,06	R\$ 9,33	R\$ 9,42	R\$ 9,47
Sal	R\$ 0,21	R\$ 3,27	R\$ 3,60	R\$ 3,92	R\$ 4,04	R\$ 4,08	R\$ 4,10
Açúcar	R\$ 0,84	R\$ 40,28	R\$ 44,31	R\$ 48,30	R\$ 49,75	R\$ 50,25	R\$ 50,50
Produtos aditivos	R\$ 3,15	R\$ 15,11	R\$ 16,62	R\$ 18,11	R\$ 18,66	R\$ 18,84	R\$ 18,94
Queijo	R\$ 5,46	R\$ 235,67	R\$ 259,23	R\$ 282,56	R\$ 291,04	R\$ 293,95	R\$ 295,42
Doces	R\$ 2,73	R\$ 108,01	R\$ 118,82	R\$ 129,51	R\$ 133,39	R\$ 134,73	R\$ 135,40
Manteiga	R\$ 1,08	R\$ 58,35	R\$ 64,19	R\$ 69,96	R\$ 72,06	R\$ 72,78	R\$ 73,15
Polvilho	R\$ 0,58	R\$ 86,55	R\$ 95,20	R\$ 103,77	R\$ 106,89	R\$ 107,95	R\$ 108,49
TOTAL		R\$ 705,87	R\$ 776,45	R\$ 846,33	R\$ 871,72	R\$ 880,44	R\$ 884,84

Matéria-prima	Custo por Kg (R\$)	Custo (R\$)					
		Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Farinha de Trigo	R\$ 0,63	R\$ 189,56	R\$ 189,66	R\$ 189,75	R\$ 189,76	R\$ 189,77	R\$ 189,78
Fermento	R\$ 1,58	R\$ 9,48	R\$ 9,48	R\$ 9,49	R\$ 9,49	R\$ 9,49	R\$ 9,49
Sal	R\$ 0,21	R\$ 4,11	R\$ 4,11	R\$ 4,11	R\$ 4,11	R\$ 4,11	R\$ 4,11
Açúcar	R\$ 0,84	R\$ 50,55	R\$ 50,58	R\$ 50,60	R\$ 50,60	R\$ 50,61	R\$ 50,61
Produtos aditivos	R\$ 3,15	R\$ 18,96	R\$ 18,97	R\$ 18,98	R\$ 18,98	R\$ 18,98	R\$ 18,98
Queijo	R\$ 5,46	R\$ 295,72	R\$ 295,86	R\$ 296,01	R\$ 296,03	R\$ 296,04	R\$ 296,06
Doces	R\$ 2,73	R\$ 135,54	R\$ 135,60	R\$ 135,67	R\$ 135,68	R\$ 135,69	R\$ 135,69
Manteiga	R\$ 1,08	R\$ 73,22	R\$ 73,25	R\$ 73,29	R\$ 73,30	R\$ 73,30	R\$ 73,30
Polvilho	R\$ 0,58	R\$ 108,60	R\$ 108,66	R\$ 108,71	R\$ 108,72	R\$ 108,72	R\$ 108,73
TOTAL		R\$ 885,73	R\$ 886,17	R\$ 886,61	R\$ 886,66	R\$ 886,70	R\$ 886,75

Tabela 8: Custo da matéria-prima para produção dos outros tipos de pão – ano 2

Baseadas na tabela 6, as tabelas 7 e 8 apresentam os gastos mensais com matéria-prima para a produção dos outros pães da Expresso Pão. Ressalta-se que para esses meses estimou-se uma inflação de 5% nos preços das matérias-primas.

5.8.3 Compras

As tabelas a seguir apresentam o saldo inicial de estoque, as compras e o consumo mensal de matéria-prima destinada tanto para a fabricação do pão francês quanto dos outros pães (tabela 9), bem como dos produtos de revenda (tabela 10).

Matéria-Prima	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
(=) Saldo Inicial	R\$ 2.881,31	R\$ 2.953,34	R\$ 3.028,98	R\$ 3.109,15	R\$ 3.195,74	R\$ 3.289,25
(+) Compras	R\$ 1.512,69	R\$ 1.588,32	R\$ 1.683,62	R\$ 1.818,31	R\$ 1.963,78	R\$ 2.160,16
(-) Consumo	R\$ 1.440,66	R\$ 1.512,69	R\$ 1.603,45	R\$ 1.731,73	R\$ 1.870,26	R\$ 2.057,29
(=) Saldo Final	R\$ 2.953,34	R\$ 3.028,98	R\$ 3.109,15	R\$ 3.195,74	R\$ 3.289,25	R\$ 3.392,12
Matéria-Prima	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
(=) Saldo Inicial	R\$ 3.392,12	R\$ 3.505,27	R\$ 3.633,13	R\$ 3.776,33	R\$ 3.936,72	R\$ 4.117,96
(+) Compras	R\$ 2.376,17	R\$ 2.685,07	R\$ 3.007,28	R\$ 3.368,16	R\$ 3.806,02	R\$ 4.338,86
(-) Consumo	R\$ 2.263,02	R\$ 2.557,21	R\$ 2.864,08	R\$ 3.207,77	R\$ 3.624,78	R\$ 4.132,25
(=) Saldo Final	R\$ 3.505,27	R\$ 3.633,13	R\$ 3.776,33	R\$ 3.936,72	R\$ 4.117,96	R\$ 4.324,57
Matéria-Prima	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
(=) Saldo Inicial	R\$ 9.545,91	R\$ 9.784,55	R\$ 10.047,07	R\$ 10.333,21	R\$ 10.627,93	R\$ 10.925,60
(+) Compras	R\$ 5.011,60	R\$ 5.512,76	R\$ 6.008,91	R\$ 6.189,18	R\$ 6.251,07	R\$ 6.282,32
(-) Consumo	R\$ 4.772,95	R\$ 5.250,25	R\$ 5.722,77	R\$ 5.894,45	R\$ 5.953,40	R\$ 5.983,17
(=) Saldo Final	R\$ 9.784,55	R\$ 10.047,07	R\$ 10.333,21	R\$ 10.627,93	R\$ 10.925,60	R\$ 11.224,76
Matéria-Prima	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
(=) Saldo Inicial	R\$ 11.224,76	R\$ 11.524,21	R\$ 11.823,30	R\$ 12.123,05	R\$ 12.422,80	R\$ 12.722,58
(+) Compras	R\$ 6.288,61	R\$ 6.291,75	R\$ 6.294,62	R\$ 6.294,93	R\$ 6.295,25	R\$ 6.295,56
(-) Consumo	R\$ 5.989,15	R\$ 5.992,14	R\$ 5.994,88	R\$ 5.995,18	R\$ 5.995,48	R\$ 5.995,78
(=) Saldo Final	R\$ 11.524,21	R\$ 11.823,82	R\$ 12.123,05	R\$ 12.422,80	R\$ 12.722,58	R\$ 13.022,37

Tabela 9: Compras de matéria-prima

O saldo inicial proposto de matéria-prima corresponde ao dobro do consumo estimado para o mês 1. A política de compras a ser adotada pela empresa refere-se ao consumo do mês adicionado 5%.

Prod. de Revenda	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
(=) Saldo Inicial	R\$ 14.509,09	R\$ 14.750,91	R\$ 15.004,82	R\$ 15.273,96	R\$ 15.564,64	R\$ 15.878,57
(+) Compras	R\$ 5.078,18	R\$ 5.332,09	R\$ 5.652,02	R\$ 6.104,18	R\$ 6.592,51	R\$ 7.251,76
(-) Consumo	R\$ 4.836,36	R\$ 5.078,18	R\$ 5.382,87	R\$ 5.813,50	R\$ 6.278,58	R\$ 6.906,44
(=) Saldo Final	R\$ 14.750,91	R\$ 15.004,82	R\$ 15.273,96	R\$ 15.564,64	R\$ 15.878,57	R\$ 16.223,89
Prod. de Revenda	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
(=) Saldo Inicial	R\$ 16.223,89	R\$ 16.603,74	R\$ 17.032,98	R\$ 17.513,72	R\$ 18.052,15	R\$ 18.660,58
(+) Compras	R\$ 7.976,94	R\$ 9.013,94	R\$ 10.095,61	R\$ 11.307,09	R\$ 12.777,01	R\$ 14.565,79
(-) Consumo	R\$ 7.597,09	R\$ 8.584,71	R\$ 9.614,87	R\$ 10.768,66	R\$ 12.168,58	R\$ 13.872,18
(=) Saldo Final	R\$ 16.603,74	R\$ 17.032,98	R\$ 17.513,72	R\$ 18.052,15	R\$ 18.660,58	R\$ 19.354,19
Prod. de Revenda	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
(=) Saldo Inicial	R\$ 13.872,18	R\$ 14.635,15	R\$ 15.474,42	R\$ 16.389,22	R\$ 17.331,47	R\$ 18.283,13
(+) Compras	R\$ 16.022,37	R\$ 17.624,61	R\$ 19.210,82	R\$ 19.787,15	R\$ 19.985,02	R\$ 20.084,94
(-) Consumo	R\$ 15.259,40	R\$ 16.785,34	R\$ 18.296,02	R\$ 18.844,90	R\$ 19.033,35	R\$ 19.128,52
(=) Saldo Final	R\$ 14.635,15	R\$ 15.474,42	R\$ 16.389,22	R\$ 17.331,47	R\$ 18.283,13	R\$ 19.239,56
Prod. de Revenda	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
(=) Saldo Inicial	R\$ 19.239,56	R\$ 20.196,94	R\$ 21.154,80	R\$ 22.113,14	R\$ 23.071,53	R\$ 24.029,97
(+) Compras	R\$ 20.105,03	R\$ 20.115,08	R\$ 20.125,14	R\$ 20.126,14	R\$ 20.127,15	R\$ 20.128,16
(-) Consumo	R\$ 19.147,65	R\$ 19.157,22	R\$ 19.166,80	R\$ 19.167,76	R\$ 19.168,71	R\$ 19.169,67
(=) Saldo Final	R\$ 20.196,94	R\$ 21.154,80	R\$ 22.113,14	R\$ 23.071,53	R\$ 24.029,97	R\$ 24.988,45

Tabela 10: Compras de produtos de revenda

O saldo inicial de produtos para revenda refere-se ao triplo do consumo estimado do mês 1, e a política de compras corresponde ao consumo do mês adicionado 5%.

5.8.4 Receitas e despesas

As tabelas 11 e 12 apresentam a estimativa das receitas da Expresso Pão.

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receitas	R\$ 21.609,91	R\$ 22.690,40	R\$ 24.051,83	R\$ 26.227,20	R\$ 28.325,38	R\$ 31.456,37
Quantidade de clientes	6.909	7.255	7.690	8.305	8.969	9.866
Vendas						
Pão Francês	R\$ 8.550,00	R\$ 8.977,50	R\$ 9.516,15	R\$ 10.505,83	R\$ 11.346,30	R\$ 12.752,25
Preço de Venda	R\$ 4,50	R\$ 4,50	R\$ 4,50	R\$ 4,60	R\$ 4,60	R\$ 4,70
Quantidade	1.900	1.995	2.115	2.284	2.467	2.713
Outros Pães	R\$ 969,00	R\$ 1.017,45	R\$ 1.078,50	R\$ 1.187,62	R\$ 1.282,62	R\$ 1.438,02
Preço de Venda	R\$ 5,10	R\$ 5,10	R\$ 5,10	R\$ 5,20	R\$ 5,20	R\$ 5,30
Quantidade	190	200	211	228	247	271
Produtos de Revenda	R\$ 12.090,91	R\$ 12.695,45	R\$ 13.457,18	R\$ 14.533,76	R\$ 15.696,46	R\$ 17.266,10
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receitas	R\$ 34.602,01	R\$ 39.471,25	R\$ 44.207,80	R\$ 49.978,10	R\$ 56.475,25	R\$ 64.436,29
Quantidade de clientes	10.853	12.264	13.736	15.384	17.384	19.817
Vendas						
Pão Francês	R\$ 14.027,48	R\$ 16.188,30	R\$ 18.130,90	R\$ 20.729,66	R\$ 23.424,52	R\$ 26.703,95
Preço de Venda	R\$ 4,70	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,90	R\$ 4,90	R\$ 4,90
Quantidade	2.985	3.373	3.777	4.231	4.781	5.450
Outros Pães	R\$ 1.581,82	R\$ 1.821,18	R\$ 2.039,73	R\$ 2.326,80	R\$ 2.629,28	R\$ 3.051,88
Preço de Venda	R\$ 5,30	R\$ 5,40	R\$ 5,40	R\$ 5,50	R\$ 5,50	R\$ 5,60
Quantidade	298	337	378	423	478	545
Produtos de Revenda	R\$ 18.992,71	R\$ 21.461,77	R\$ 24.037,18	R\$ 26.921,64	R\$ 30.421,45	R\$ 34.680,45

Tabela 11: Receitas da Expresso Pão – ano 1

	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Receitas	R\$ 70.580,18	R\$ 77.638,19	R\$ 84.625,63	R\$ 87.978,77	R\$ 88.858,56	R\$ 89.378,00
Quantidade de clientes	21.799	23.979	26.137	26.921	27.191	27.326
Vendas						
Pão Francês	R\$ 29.374,35	R\$ 32.311,78	R\$ 35.219,84	R\$ 37.016,77	R\$ 37.386,94	R\$ 37.573,87
Preço de Venda	R\$ 4,90	R\$ 4,90	R\$ 4,90	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Quantidade	5.995	6.594	7.188	7.403	7.477	7.515
Outros Pães	R\$ 3.057,33	R\$ 3.363,06	R\$ 3.665,74	R\$ 3.849,74	R\$ 3.888,24	R\$ 3.982,83
Preço de Venda	R\$ 5,10	R\$ 5,10	R\$ 5,10	R\$ 5,20	R\$ 5,20	R\$ 5,30
Quantidade	599	659	719	740	748	751
Produtos de Revenda	R\$ 38.148,50	R\$ 41.963,35	R\$ 45.740,05	R\$ 47.112,25	R\$ 47.583,38	R\$ 47.821,29
	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Receitas	R\$ 89.467,37	R\$ 89.587,37	R\$ 90.385,14	R\$ 90.464,96	R\$ 90.469,49	R\$ 90.549,32
Quantidade de clientes	27.354	27.367	27.381	27.383	27.384	27.385
Vendas						
Pão Francês	R\$ 37.611,45	R\$ 37.630,25	R\$ 38.402,05	R\$ 38.403,97	R\$ 38.405,89	R\$ 38.407,81
Preço de Venda	R\$ 5,00	R\$ 5,00	R\$ 5,10	R\$ 5,10	R\$ 5,10	R\$ 5,10
Quantidade	7.522	7.526	7.530	7.530	7.531	7.531
Outros Pães	R\$ 3.986,81	R\$ 4.064,07	R\$ 4.066,10	R\$ 4.141,60	R\$ 4.141,81	R\$ 4.217,33
Preço de Venda	R\$ 5,30	R\$ 5,40	R\$ 5,40	R\$ 5,50	R\$ 5,50	R\$ 5,60
Quantidade	752	753	753	753	753	753
Produtos de Revenda	R\$ 47.869,11	R\$ 47.893,05	R\$ 47.917,00	R\$ 47.919,39	R\$ 47.921,79	R\$ 47.924,18

Tabela 12: Receitas da Expresso Pão – ano 2

As receitas são obtidas através da multiplicação da quantidade estimada de venda de produtos pelos seus preços.

Estima-se, com base nas duas padarias entrevistadas, que a média de pão vendida por cliente seja de 0,275 kg. Assim, a quantidade de clientes foi estimada com base na quantidade de pão produzida e na quantidade média de pão vendida por cliente.

O preço de venda dos pães tem como base os preços aplicados pelas padarias entrevistadas. Para a Expresso Pão, estima-se um preço abaixo da concorrência nos primeiros meses, a fim de estabelecer-se no mercado, equiparando-se à concorrência no 10º mês. Para os produtos de revenda, considerou-se, igualmente com base nas padarias entrevistadas, que 35 % dos clientes gastam R\$ 5,00 em compras de produtos de revenda.

Nas tabelas 14, 15, 16 e 17, apresenta-se a estimativa das despesas da Expresso Pão.

Os custos diretos são aqueles diretamente relacionados à produção, ou seja, variam de acordo com a quantidade produzida. Deste modo, junto à produção de pães, estão incluídos os custos com a matéria-prima, mão-de-obra direta (padeiros), depreciação dos equipamentos da área de produção e os gastos com energia elétrica e água. Para estes últimos, considerou-se que 80% do gasto refere-se à área de produção e 20% às demais áreas.

Para tanto, considerou-se que 90% dos gastos com mão-de-obra direta, encargos sociais, energia elétrica e água, destinam-se para a produção do pão francês e 10% aos demais pães.

Para os produtos de revenda, estima-se, conforme padarias entrevistadas, que o custo seja de 40% da venda dos mesmos.

	Mês 1		Mês 2		Mês 3		Mês 4		Mês 5		Mês 6	
Despesas	R\$	27.945,64	R\$	28.311,74	R\$	28.773,03	R\$	31.007,38	R\$	31.721,49	R\$	32.672,04
Custos Diretos	R\$	8.216,19	R\$	8.568,04	R\$	9.011,37	R\$	9.901,68	R\$	10.578,38	R\$	11.491,93
Pão Francês												
Matéria-prima	R\$	1.227,59	R\$	1.288,97	R\$	1.366,31	R\$	1.475,61	R\$	1.593,66	R\$	1.753,03
MOD	R\$	600,91	R\$	600,91	R\$	600,91	R\$	751,14	R\$	751,14	R\$	751,14
Encargos Sociais	R\$	348,53	R\$	348,53	R\$	348,53	R\$	435,66	R\$	435,66	R\$	435,66
Energia	R\$	547,20	R\$	574,56	R\$	609,03	R\$	657,76	R\$	710,38	R\$	781,41
Água	R\$	136,80	R\$	143,64	R\$	152,26	R\$	164,44	R\$	177,59	R\$	195,35
Depreciação	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81
Outros Pães												
Matéria-prima	R\$	213,07	R\$	223,72	R\$	237,14	R\$	256,11	R\$	276,60	R\$	304,26
MOD	R\$	66,77	R\$	66,77	R\$	66,77	R\$	83,46	R\$	83,46	R\$	83,46
Encargos Sociais	R\$	38,73	R\$	38,73	R\$	38,73	R\$	48,41	R\$	48,41	R\$	48,41
Energia	R\$	60,80	R\$	63,84	R\$	67,67	R\$	73,08	R\$	78,93	R\$	86,82
Água	R\$	15,20	R\$	15,96	R\$	16,92	R\$	18,27	R\$	19,73	R\$	21,71
Depreciação	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42
Produtos de Revenda	R\$	4.836,36	R\$	5.078,18	R\$	5.382,87	R\$	5.813,50	R\$	6.278,58	R\$	6.906,44
Despesas Operacionais	R\$	19.729,45	R\$	19.743,70	R\$	19.761,66	R\$	21.105,70	R\$	21.143,11	R\$	21.180,11
Manutenção												
Aluguel	R\$	9.317,59	R\$	9.317,59	R\$	9.317,59	R\$	9.317,59	R\$	9.317,59	R\$	9.317,59
IPTU	R\$	3.381,94	R\$	3.381,94	R\$	3.381,94	R\$	3.381,94	R\$	3.381,94	R\$	3.381,94
Energia	R\$	152,00	R\$	159,60	R\$	169,18	R\$	182,71	R\$	197,33	R\$	217,06
Água	R\$	38,00	R\$	39,90	R\$	42,29	R\$	45,68	R\$	49,33	R\$	54,26
Telefone	R\$	95,00	R\$	99,75	R\$	105,74	R\$	114,19	R\$	123,33	R\$	135,66
Material de Limpeza	R\$	70,00	R\$	70,00	R\$	70,00	R\$	70,00	R\$	80,00	R\$	80,00
Seguros	R\$	106,14	R\$	106,14	R\$	106,14	R\$	106,14	R\$	106,14	R\$	106,14
Depreciação	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12
Pessoal												
Mão-de-obra	R\$	3.338,40	R\$	3.338,40	R\$	3.338,40	R\$	4.173,00	R\$	4.173,00	R\$	4.173,00
Pró-Labore	R\$	600,00	R\$	600,00	R\$	600,00	R\$	600,00	R\$	600,00	R\$	600,00
Encargos Sociais	R\$	2.284,27	R\$	2.284,27	R\$	2.284,27	R\$	2.768,34	R\$	2.768,34	R\$	2.768,34
TOTAL	R\$	13.393,72	R\$	14.122,37	R\$	15.040,46	R\$	16.325,52	R\$	17.746,99	R\$	19.964,44

Tabela 13: Despesas da Expresso Pão – ano 1 (parte 1)

	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Despesas	R\$ 34.877,11	R\$ 36.372,32	R\$ 37.931,94	R\$ 39.820,58	R\$ 41.940,00	R\$ 44.524,17
Custos Diretos	R\$ 13.024,30	R\$ 14.461,31	R\$ 15.960,23	R\$ 17.770,88	R\$ 19.807,80	R\$ 22.286,58
Pão Francês						
Matéria-prima	R\$ 1.928,33	R\$ 2.179,01	R\$ 2.440,49	R\$ 2.733,35	R\$ 3.088,69	R\$ 3.521,11
MOD	R\$ 1.051,60	R\$ 1.051,60	R\$ 1.051,60	R\$ 1.126,71	R\$ 1.126,71	R\$ 1.126,71
Encargos Sociais	R\$ 609,93	R\$ 609,93	R\$ 609,93	R\$ 653,49	R\$ 653,49	R\$ 653,49
Energia	R\$ 859,56	R\$ 971,30	R\$ 1.087,85	R\$ 1.218,40	R\$ 1.376,79	R\$ 1.569,54
Água	R\$ 214,89	R\$ 242,82	R\$ 271,96	R\$ 304,60	R\$ 344,20	R\$ 392,38
Depreciação	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81
Outros Pães						
Matéria-prima	R\$ 334,69	R\$ 378,20	R\$ 423,58	R\$ 474,41	R\$ 536,09	R\$ 611,14
MOD	R\$ 116,84	R\$ 116,84	R\$ 116,84	R\$ 125,19	R\$ 125,19	R\$ 125,19
Encargos Sociais	R\$ 67,77	R\$ 67,77	R\$ 67,77	R\$ 72,61	R\$ 72,61	R\$ 72,61
Energia	R\$ 95,51	R\$ 107,92	R\$ 120,87	R\$ 135,38	R\$ 152,98	R\$ 174,39
Água	R\$ 23,88	R\$ 26,98	R\$ 30,22	R\$ 33,84	R\$ 38,24	R\$ 43,60
Depreciação	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42
Produtos de Revenda	R\$ 7.597,09	R\$ 8.584,71	R\$ 9.614,87	R\$ 10.768,66	R\$ 12.168,58	R\$ 13.872,18
Despesas Operacionais	R\$ 21.852,81	R\$ 21.911,01	R\$ 21.971,71	R\$ 22.049,70	R\$ 22.132,20	R\$ 22.237,59
Manutenção						
Aluguel	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59
IPTU	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94
Energia	R\$ 238,77	R\$ 269,81	R\$ 302,18	R\$ 338,44	R\$ 382,44	R\$ 435,98
Água	R\$ 59,69	R\$ 67,45	R\$ 75,55	R\$ 84,61	R\$ 95,61	R\$ 109,00
Telefone	R\$ 149,23	R\$ 168,63	R\$ 188,86	R\$ 211,53	R\$ 239,03	R\$ 272,49
Material de Limpeza	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 95,00
Seguros	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14
Depreciação	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12
Pessoal						
Mão-de-obra	R\$ 4.173,00	R\$ 4.173,00	R\$ 4.173,00	R\$ 4.173,00	R\$ 4.173,00	R\$ 4.173,00
Pró-Labore	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Encargos Sociais	R\$ 3.000,34	R\$ 3.000,34	R\$ 3.000,34	R\$ 3.000,34	R\$ 3.000,34	R\$ 3.000,34
TOTAL	R\$ 21.577,71	R\$ 25.009,94	R\$ 28.247,58	R\$ 32.207,22	R\$ 36.667,45	R\$ 42.149,71

Tabela 14: Despesas da Expresso Pão – ano 1 (parte 2)

	Mês 13		Mês 14		Mês 15		Mês 16		Mês 17		Mês 18	
Despesas	R\$	48.539,20	R\$	50.883,56	R\$	53.205,29	R\$	54.052,88	R\$	54.347,87	R\$	54.504,78
Custos Diretos	R\$	24.715,96	R\$	26.964,41	R\$	29.191,19	R\$	30.004,27	R\$	30.287,42	R\$	30.435,35
Pão Francês												
Matéria-prima	R\$	4.066,88	R\$	4.473,57	R\$	4.876,19	R\$	5.022,47	R\$	5.072,70	R\$	5.098,06
MOD	R\$	1.183,05	R\$	1.183,05	R\$	1.183,05	R\$	1.183,05	R\$	1.183,05	R\$	1.183,05
Encargos Sociais	R\$	686,17	R\$	686,17	R\$	686,17	R\$	686,17	R\$	686,17	R\$	686,17
Energia	R\$	1.942,30	R\$	2.136,53	R\$	2.328,82	R\$	2.398,69	R\$	2.422,67	R\$	2.434,79
Água	R\$	431,62	R\$	474,79	R\$	517,52	R\$	533,04	R\$	538,37	R\$	541,06
Depreciação	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81	R\$	111,81
Outros Pães												
Matéria-prima	R\$	705,87	R\$	776,45	R\$	846,33	R\$	871,72	R\$	880,44	R\$	884,84
MOD	R\$	131,45	R\$	131,45	R\$	131,45	R\$	131,45	R\$	131,45	R\$	131,45
Encargos Sociais	R\$	76,24	R\$	76,24	R\$	76,24	R\$	76,24	R\$	76,24	R\$	76,24
Energia	R\$	60,80	R\$	63,84	R\$	67,67	R\$	73,08	R\$	78,93	R\$	86,82
Água	R\$	47,96	R\$	52,75	R\$	57,50	R\$	59,23	R\$	59,82	R\$	60,12
Depreciação	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42	R\$	12,42
Produtos de Revenda	R\$	15.259,40	R\$	16.785,34	R\$	18.296,02	R\$	18.844,90	R\$	19.033,35	R\$	19.128,52
Despesas Operacionais	R\$	23.823,23	R\$	23.919,15	R\$	24.014,11	R\$	24.048,61	R\$	24.060,45	R\$	24.069,44
Manutenção												
Aluguel	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47
IPTU	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04
Energia	R\$	539,53	R\$	593,48	R\$	646,90	R\$	666,30	R\$	672,96	R\$	676,33
Água	R\$	119,90	R\$	131,88	R\$	143,75	R\$	148,07	R\$	149,55	R\$	150,30
Telefone	R\$	299,74	R\$	329,71	R\$	359,39	R\$	370,17	R\$	373,87	R\$	375,74
Material de Limpeza	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	98,00
Seguros	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44
Depreciação	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12	R\$	346,12
Pessoal												
Mão-de-obra	R\$	4.381,65	R\$	4.381,65	R\$	4.381,65	R\$	4.381,65	R\$	4.381,65	R\$	4.381,65
Pró-Labore	R\$	1.300,00	R\$	1.300,00	R\$	1.300,00	R\$	1.300,00	R\$	1.300,00	R\$	1.300,00
Encargos Sociais	R\$	3.295,36	R\$	3.295,36	R\$	3.295,36	R\$	3.295,36	R\$	3.295,36	R\$	3.295,36
TOTAL	R\$	45.864,21	R\$	50.673,79	R\$	55.434,44	R\$	57.974,50	R\$	58.571,14	R\$	58.942,65

Tabela 15: Despesas da Expresso Pão – ano 2 (parte 1)

	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Despesas	R\$ 55.016,82	R\$ 55.043,92	R\$ 55.071,57	R\$ 55.087,54	R\$ 55.108,61	R\$ 55.131,50
Custos Diretos	R\$ 30.472,18	R\$ 30.498,68	R\$ 30.525,73	R\$ 30.541,64	R\$ 30.560,65	R\$ 30.583,48
Pão Francês						
Matéria-prima	R\$ 5.103,16	R\$ 5.105,71	R\$ 5.108,26	R\$ 5.108,52	R\$ 5.108,77	R\$ 5.109,03
MOD	R\$ 1.183,05	R\$ 1.183,05	R\$ 1.183,05	R\$ 1.183,05	R\$ 1.183,05	R\$ 1.183,05
Encargos Sociais	R\$ 686,17	R\$ 686,17	R\$ 686,17	R\$ 686,17	R\$ 686,17	R\$ 686,17
Energia	R\$ 2.437,22	R\$ 2.438,44	R\$ 2.439,66	R\$ 2.439,78	R\$ 2.439,90	R\$ 2.440,03
Água	R\$ 541,60	R\$ 541,88	R\$ 542,15	R\$ 542,17	R\$ 542,20	R\$ 542,23
Depreciação	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81	R\$ 111,81
Outros Pães						
Matéria-prima	R\$ 885,73	R\$ 886,17	R\$ 886,61	R\$ 886,66	R\$ 886,70	R\$ 886,75
MOD	R\$ 131,45	R\$ 131,45	R\$ 131,45	R\$ 131,45	R\$ 131,45	R\$ 131,45
Encargos Sociais	R\$ 76,24	R\$ 76,24	R\$ 76,24	R\$ 76,24	R\$ 76,24	R\$ 76,24
Energia	R\$ 95,51	R\$ 107,92	R\$ 120,87	R\$ 135,38	R\$ 152,98	R\$ 174,39
Água	R\$ 60,18	R\$ 60,21	R\$ 60,24	R\$ 60,24	R\$ 60,24	R\$ 60,25
Depreciação	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42	R\$ 12,42
Produtos de Revenda	R\$ 19.147,65	R\$ 19.157,22	R\$ 19.166,80	R\$ 19.167,76	R\$ 19.168,71	R\$ 19.169,67
Despesas Operacionais	R\$ 24.544,64	R\$ 24.545,24	R\$ 24.545,84	R\$ 24.545,90	R\$ 24.547,96	R\$ 24.548,02
Manutenção						
Aluguel	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47
IPTU	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04
Energia	R\$ 677,01	R\$ 677,34	R\$ 677,68	R\$ 677,72	R\$ 677,75	R\$ 677,78
Água	R\$ 150,45	R\$ 150,52	R\$ 150,60	R\$ 150,60	R\$ 150,61	R\$ 150,62
Telefone	R\$ 376,11	R\$ 376,30	R\$ 376,49	R\$ 376,51	R\$ 376,53	R\$ 376,55
Material de Limpeza	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Seguros	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44
Depreciação	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12	R\$ 346,12
Pessoal						
Mão-de-obra	R\$ 4.381,65	R\$ 4.381,65	R\$ 4.381,65	R\$ 4.381,65	R\$ 4.381,65	R\$ 4.381,65
Pró-Labore	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
Encargos Sociais	R\$ 3.469,36	R\$ 3.469,36	R\$ 3.469,36	R\$ 3.469,36	R\$ 3.469,36	R\$ 3.469,36
TOTAL	R\$ 58.995,20	R\$ 59.088,69	R\$ 59.859,42	R\$ 59.923,32	R\$ 59.908,84	R\$ 59.965,84

Tabela 16: Despesas da Expresso Pão – ano 2 (parte 2)

As despesas operacionais referem-se aos custos fixos da Expresso Pão.

Estima-se que o valor do IPTU seja uma alíquota de 0,2 aplicada em 20% do valor do terreno e construção, conforme demonstrado a seguir:

Valor Terreno:	R\$ 931.758,75
Valor obras:	R\$ 82.823,00
Valor Total:	R\$ 1.014.581,75
20%:	R\$ 202.916,35
Alíquota (0,2):	R\$ 40.583,27
12 parcelas:	R\$ 3.381,94

Quadro 12: Cálculo do IPTU

Os gastos com energia, água, telefone e material de limpeza são estimativas baseadas nas padarias entrevistadas.

Para os gastos com seguros, estimou-se 0,1% ao mês do valor dos equipamentos e da edificação para seguro de incêndio.

Os salários dos padeiros, atendentes e caixas enquadram-se na Convenção Coletiva da categoria, a qual estabelece um piso salarial equivalente a R\$ 417,30, sendo que no período de experiência o piso salarial é de 80%, ou seja, R\$ 333,84. O pró-labore estabelecido aos sócios é o seguinte: R\$ 300,00 nos seis primeiros meses do ano 1, R\$ 500,00 nos meses seguintes; R\$ 1.300,00 nos seis primeiros meses do ano 2 e R\$ 1.600,00 nos meses seguintes.

Os encargos sociais correspondem a: 8% para o FGTS; 1/12 de 13º salário; e, 1/12 mais 1/3 para férias.

Para os outros pagamentos, estimou-se um gasto de 5% do volume total de despesas.

Ressalta-se que para o ano 2 estimou-se inflação de 5% de inflação para todas as despesas.

Com a finalidade de auxiliar os cálculos das despesas acima apresentadas, confeccionou-se as tabelas 27, 28, 29 e 30, apresentando as despesas em seu valor totalitário, as quais se encontram no apêndice D, p. 127 - 130.

5.8.5 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa possibilita ao administrador um melhor controle financeiro de curto prazo. Deste modo, as tabelas 19, 20, 21 e 22 apresentam a movimentação de caixa projetada para os primeiros 24 meses de atividade da Expresso Pão.

Para as entradas têm-se as vendas à vista - em dinheiro, cheque e cartão de débito, e as vendas à prazo - em cartão de crédito e de alimentação.

Para uma melhor compreensão das entradas, confeccionou-se o mapa auxiliar de vendas, demonstrado nas tabelas 17 e 18.

<u>Período</u>	<u>Vendas Totais</u>	<u>Vendas a Vista</u>	<u>Vendas a Prazo</u>	<u>COBRANÇAS</u>					
				<u>Mês 1</u>	<u>Mês 2</u>	<u>Mês 3</u>	<u>Mês 4</u>	<u>Mês 5</u>	<u>Mês 6</u>
Mês 1	R\$ 21.609,91	R\$ 11.885,45	R\$ 9.724,46	R\$ 11.885,45	R\$ 9.724,46	-	-	-	-
Mês 2	R\$ 22.690,40	R\$ 12.479,72	R\$ 10.210,68	-	R\$ 12.479,72	R\$ 10.210,68	-	-	-
Mês 3	R\$ 24.051,83	R\$ 13.228,51	R\$ 10.823,32	-	-	R\$ 13.228,51	R\$ 10.823,32	-	-
Mês 4	R\$ 26.227,20	R\$ 14.424,96	R\$ 11.802,24	-	-	-	R\$ 14.424,96	R\$ 11.802,24	-
Mês 5	R\$ 28.325,38	R\$ 15.578,96	R\$ 12.746,42	-	-	-	-	R\$ 15.578,96	R\$ 12.746,42
Mês 6	R\$ 31.456,37	R\$ 17.301,00	R\$ 14.155,37	-	-	-	-	-	R\$ 17.301,00
TOTAL DE RECEBIMENTOS				<u>R\$ 11.885,45</u>	<u>R\$ 22.204,18</u>	<u>R\$ 23.439,19</u>	<u>R\$ 25.248,28</u>	<u>R\$ 27.381,20</u>	<u>R\$ 30.047,42</u>

<u>Período</u>	<u>Vendas Totais</u>	<u>Vendas a Vista</u>	<u>Vendas a Prazo</u>	<u>COBRANÇAS</u>					
				<u>Mês 7</u>	<u>Mês 8</u>	<u>Mês 9</u>	<u>Mês 10</u>	<u>Mês 11</u>	<u>Mês 12</u>
Mês 6	R\$ 31.456,37	R\$ 17.301,00	R\$ 14.155,37	R\$ 14.155,37	-	-	-	-	-
Mês 7	R\$ 34.602,01	R\$ 19.031,11	R\$ 15.570,90	R\$ 19.031,11	R\$ 15.570,90	-	-	-	-
Mês 8	R\$ 39.471,25	R\$ 21.709,19	R\$ 17.762,06	-	R\$ 21.709,19	R\$ 17.762,06	-	-	-
Mês 9	R\$ 44.207,80	R\$ 24.314,29	R\$ 19.893,51	-	-	R\$ 24.314,29	R\$ 19.893,51	-	-
Mês 10	R\$ 49.978,10	R\$ 27.487,95	R\$ 22.490,14	-	-	-	R\$ 27.487,95	R\$ 22.490,14	-
Mês 11	R\$ 56.475,25	R\$ 31.061,39	R\$ 25.413,86	-	-	-	-	R\$ 31.061,39	R\$ 25.413,86
Mês 12	R\$ 64.436,29	R\$ 35.439,96	R\$ 28.996,33	-	-	-	-	-	R\$ 35.439,96
Total	<u>R\$ 443.531,80</u>	<u>R\$ 243.942,49</u>	<u>R\$ 199.589,31</u>						
TOTAL DE RECEBIMENTOS				<u>R\$ 11.885,45</u>	<u>R\$ 22.204,18</u>	<u>R\$ 33.186,47</u>	<u>R\$ 37.280,09</u>	<u>R\$ 42.076,36</u>	<u>R\$ 47.381,47</u>

Tabela 17: Mapa auxiliar de recebimento das vendas – ano 1

Período	Vendas Totais	Vendas a Vista	Vendas a Prazo	COBRANÇAS					
				Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Mês 12	R\$ 56.475,25	R\$ 31.061,39	R\$ 25.413,86	R\$ 25.413,86	-	-	-	-	-
Mês 13	R\$ 70.580,18	R\$ 38.819,10	R\$ 31.761,08	R\$ 38.819,10	R\$ 31.761,08	-	-	-	-
Mês 14	R\$ 77.638,19	R\$ 42.701,01	R\$ 34.937,19	-	R\$ 42.701,01	R\$ 34.937,19	-	-	-
Mês 15	R\$ 84.625,63	R\$ 46.544,10	R\$ 38.081,53	-	-	R\$ 46.544,10	R\$ 38.081,53	-	-
Mês 16	R\$ 87.978,77	R\$ 48.388,32	R\$ 39.590,45	-	-	-	R\$ 48.388,32	R\$ 39.590,45	-
Mês 17	R\$ 88.858,56	R\$ 48.872,21	R\$ 39.986,35	-	-	-	-	R\$ 48.872,21	R\$ 39.986,35
Mês 18	R\$ 89.378,00	R\$ 49.157,90	R\$ 40.220,10	-	-	-	-	-	R\$ 49.157,90
TOTAL DAS COBRANÇAS				<u>R\$ 64.232,96</u>	<u>R\$ 74.462,09</u>	<u>R\$ 81.481,28</u>	<u>R\$ 86.469,86</u>	<u>R\$ 88.462,65</u>	<u>R\$ 89.144,25</u>

Período	Vendas Totais	Vendas a Vista	Vendas a Prazo	COBRANÇAS						Contas a Receber
				Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	
Mês 18	R\$ 89.378,00	R\$ 49.157,90	R\$ 40.220,10	R\$ 40.220,10	-	-	-	-	-	-
Mês 19	R\$ 89.467,37	R\$ 49.207,06	R\$ 40.260,32	R\$ 49.207,06	R\$ 40.260,32	-	-	-	-	-
Mês 20	R\$ 89.587,37	R\$ 49.273,05	R\$ 40.314,32	-	R\$ 49.273,05	R\$ 40.314,32	-	-	-	-
Mês 21	R\$ 90.385,14	R\$ 49.711,83	R\$ 40.673,31	-	-	R\$ 49.711,83	R\$ 40.673,31	-	-	-
Mês 22	R\$ 90.464,96	R\$ 49.755,73	R\$ 40.709,23	-	-	-	R\$ 49.755,73	R\$ 40.709,23	-	-
Mês 23	R\$ 90.469,49	R\$ 49.758,22	R\$ 40.711,27	-	-	-	-	R\$ 49.758,22	R\$ 40.711,27	-
Mês 24	R\$ 90.549,32	R\$ 49.802,13	R\$ 40.747,19	-	-	-	-	-	R\$ 49.802,13	R\$ 40.747,19
Total	<u>R\$1.096.458,23</u>	<u>R\$ 603.052,03</u>	<u>R\$ 493.406,20</u>							
TOTAL DAS COBRANÇAS				<u>R\$ 89.427,15</u>	<u>R\$ 89.533,37</u>	<u>R\$ 90.026,14</u>	<u>R\$ 90.429,05</u>	<u>R\$ 90.467,45</u>	<u>R\$ 90.513,40</u>	<u>R\$ 89.533,37</u>

SALDO DE CONTAS A RECEBER R\$ 40.747,19

Tabela 18: Mapa auxiliar de recebimento das vendas – ano 2

As tabelas 17 e 18 apresentam o recebimento das vendas mensais. Estima-se que 55% das vendas seja a vista – onde 45% por meio de dinheiro ou cheque e 10% via cartão de débito – e 45% seja a prazo com recebimento previsto para 30 dias, sendo 40% via cartão alimentação e 5% via cartão de crédito.

As comissões do cartão alimentação, do cartão de crédito e do cartão de débito (3%, 4% e 3% respectivamente) são pagas no mês das vendas, como demonstrado nas saídas do fluxo de caixa (tabelas 19, 20, 21 e 22).

As saídas representam todas as despesas mensais da Expresso Pão. Importante ressaltar que, para este caso, levou-se em consideração que o investimento inicial trata-se de uma conta a parte, portanto não entrando na projeção do fluxo de caixa.

Fluxo de Caixa		Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Entradas	R\$	11.885,45	R\$ 22.204,18	R\$ 23.439,19	R\$ 25.248,28	R\$ 27.381,20	R\$ 30.047,42
Vendas a Vista	R\$	11.885,45	R\$ 12.479,72	R\$ 13.228,51	R\$ 14.424,96	R\$ 15.578,96	R\$ 17.301,00
Cobrança de Vendas a Prazo	-		R\$ 9.724,46	R\$ 10.210,68	R\$ 10.823,32	R\$ 11.802,24	R\$ 12.746,42
Saídas	R\$	20.115,47	R\$ 27.094,24	R\$ 27.513,71	R\$ 29.219,43	R\$ 29.961,88	R\$ 30.779,98
Comissão Cartão de Crédito	R\$	-	R\$ 46,68	R\$ 49,01	R\$ 51,95	R\$ 56,65	R\$ 61,18
Comissão Cartão de Débito	R\$	64,18	R\$ 67,39	R\$ 71,43	R\$ 77,89	R\$ 84,13	R\$ 93,43
Comissão Cartão Alimentação	R\$	-	R\$ 256,73	R\$ 269,56	R\$ 285,74	R\$ 311,58	R\$ 336,51
Fornecedores MP	R\$	-	R\$ 1.512,69	R\$ 1.588,32	R\$ 1.683,62	R\$ 1.818,31	R\$ 1.963,78
Fornecedores Prod. de Revenda	R\$	-	R\$ 5.078,18	R\$ 5.332,09	R\$ 5.652,02	R\$ 6.104,18	R\$ 6.592,51
Aluguel	R\$	9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59
IPTU	R\$	3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94
Salários	R\$	4.974,57	R\$ 4.974,57	R\$ 4.974,57	R\$ 6.056,21	R\$ 6.056,21	R\$ 6.056,21
Energia	R\$	760,00	R\$ 798,00	R\$ 845,88	R\$ 913,55	R\$ 986,63	R\$ 1.085,30
Água	R\$	190,00	R\$ 199,50	R\$ 211,47	R\$ 228,39	R\$ 246,66	R\$ 271,32
Telefone	R\$	95,00	R\$ 99,75	R\$ 105,74	R\$ 114,19	R\$ 123,33	R\$ 135,66
Material de Limpeza	R\$	70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Seguros	R\$	106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14
Despesas Bancárias	R\$	20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00
Outros pagamentos	R\$	1.059,91	R\$ 1.062,53	R\$ 1.065,82	R\$ 1.149,59	R\$ 1.155,11	R\$ 1.161,90
CPMF	R\$	76,15	R\$ 102,57	R\$ 104,16	R\$ 110,61	R\$ 113,42	R\$ 116,52
Fluxo de Caixa	R\$	(8.230,02)	R\$ (4.890,06)	R\$ (4.074,52)	R\$ (3.971,14)	R\$ (2.580,68)	R\$ (732,55)
Saldo Inicial	R\$	10.000,00	R\$ 5.129,98	R\$ 5.379,92	R\$ 5.265,40	R\$ 5.074,25	R\$ 5.613,57
Total	R\$	1.769,98	R\$ 239,92	R\$ 1.305,40	R\$ 1.294,25	R\$ 2.493,57	R\$ 4.881,02
Empréstimos Contraídos	R\$	3.500,00	R\$ 9.000,00	R\$ 13.500,00	R\$ 18.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 23.500,00
Juros Pagos (4%)	R\$	(140,00)	R\$ (360,00)	R\$ (540,00)	R\$ (720,00)	R\$ (880,00)	R\$ (940,00)
Pagamento dos Empréstimos	R\$	-	R\$ (3.500,00)	R\$ (9.000,00)	R\$ (13.500,00)	R\$ (18.000,00)	R\$ (22.000,00)
Aplicações Financeiras	R\$	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Juros Recebidos (1%)	R\$	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Resgate da Aplicação	R\$	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL	R\$	5.129,98	R\$ 5.379,92	R\$ 5.265,40	R\$ 5.074,25	R\$ 5.613,57	R\$ 5.441,02

Tabela 19: Fluxo de caixa – ano 1 (parte 1)

Fluxo de Caixa	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total
Entradas	R\$ 33.186,47	R\$ 37.280,09	R\$ 42.076,36	R\$ 47.381,47	R\$ 53.551,53	R\$ 60.853,82	R\$ 140.205,73
Vendas a Vista	R\$ 19.031,11	R\$ 21.709,19	R\$ 24.314,29	R\$ 27.487,95	R\$ 31.061,39	R\$ 35.439,96	R\$ 84.898,60
Cobrança de Vendas a Prazo	R\$ 14.155,37	R\$ 15.570,90	R\$ 17.762,06	R\$ 19.893,51	R\$ 22.490,14	R\$ 25.413,86	R\$ 55.307,12
Saídas	R\$ 32.703,40	R\$ 33.931,94	R\$ 35.600,31	R\$ 37.463,88	R\$ 42.325,44	R\$ 44.749,01	R\$ 164.684,71
Comissão Cartão de Crédito	R\$ 67,95	R\$ 74,74	R\$ 85,26	R\$ 95,49	R\$ 107,95	R\$ 121,99	R\$ 265,47
Comissão Cartão de Débito	R\$ 102,77	R\$ 117,23	R\$ 131,30	R\$ 148,43	R\$ 167,73	R\$ 191,38	R\$ 458,45
Comissão Cartão Alimentação	R\$ 373,70	R\$ 411,07	R\$ 468,92	R\$ 525,19	R\$ 593,74	R\$ 670,93	R\$ 1.460,11
Fornecedores MP	R\$ 2.160,16	R\$ 2.376,17	R\$ 2.685,07	R\$ 3.007,28	R\$ 3.368,16	R\$ 3.806,02	R\$ 8.566,72
Fornecedores Prod. de Revenda	R\$ 7.251,76	R\$ 7.976,94	R\$ 9.013,94	R\$ 10.095,61	R\$ 11.307,09	R\$ 12.777,01	R\$ 28.758,98
Aluguel	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 55.905,53
IPTU	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 20.291,64
Salários	R\$ 6.848,76	R\$ 6.848,76	R\$ 6.848,76	R\$ 6.938,89	R\$ 9.791,78	R\$ 9.791,78	R\$ 33.092,32
Energia	R\$ 1.193,83	R\$ 1.349,03	R\$ 1.510,91	R\$ 1.692,22	R\$ 1.912,21	R\$ 2.179,91	R\$ 5.389,36
Água	R\$ 298,46	R\$ 337,26	R\$ 377,73	R\$ 423,05	R\$ 478,05	R\$ 544,98	R\$ 1.347,34
Telefone	R\$ 149,23	R\$ 168,63	R\$ 188,86	R\$ 211,53	R\$ 239,03	R\$ 272,49	R\$ 673,67
Material de Limpeza	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 95,00	R\$ 440,00
Seguros	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 636,82
Despesas Bancárias	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 120,00
Outros pagamentos	R\$ 1.227,33	R\$ 1.238,00	R\$ 1.249,13	R\$ 1.268,69	R\$ 1.283,81	R\$ 1.302,47	R\$ 6.654,86
CPMF	R\$ 123,80	R\$ 128,45	R\$ 134,77	R\$ 141,82	R\$ 160,23	R\$ 169,40	R\$ 623,43
Fluxo de Caixa	R\$ 483,07	R\$ 3.348,16	R\$ 6.476,05	R\$ 9.917,59	R\$ 11.226,10	R\$ 16.104,81	R\$ (24.478,98)
Saldo Inicial	R\$ 5.441,02	R\$ 5.464,09	R\$ 5.452,25	R\$ 5.308,30	R\$ 5.485,89	R\$ 5.711,98	R\$ 10.000,00
Total	R\$ 5.924,09	R\$ 8.812,25	R\$ 11.928,30	R\$ 15.225,89	R\$ 16.711,98	R\$ 21.816,79	R\$ (14.478,98)
Empréstimos Contraídos	R\$ 24.000,00	R\$ 21.500,00	R\$ 15.500,00	R\$ 6.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 89.500,00
Juros Pagos (4%)	R\$ (960,00)	R\$ (860,00)	R\$ (620,00)	R\$ (240,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ (3.580,00)
Pagamento dos Empréstimos	R\$ (23.500,00)	R\$ (24.000,00)	R\$ (21.500,00)	R\$ (15.500,00)	R\$ (6.000,00)	R\$ -	R\$ (66.000,00)
Aplicações Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ (5.000,00)	R\$ (16.000,00)	R\$ -
Juros Recebidos (1%)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ -
Resgate da Aplicação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL	R\$ 5.464,09	R\$ 5.452,25	R\$ 5.308,30	R\$ 5.485,89	R\$ 5.711,98	R\$ 5.866,79	R\$ 5.441,02

Tabela 20: Fluxo de caixa – ano 1 (parte 2)

Fluxo de Caixa	Mês 13		Mês 14		Mês 15		Mês 16		Mês 17		Mês 18	
Entradas	R\$	67.815,42	R\$	74.462,09	R\$	81.481,28	R\$	86.469,86	R\$	88.462,65	R\$	89.144,25
Vendas a Vista	R\$	38.819,10	R\$	42.701,01	R\$	46.544,10	R\$	48.388,32	R\$	48.872,21	R\$	49.157,90
Cobrança de Vendas a Prazo	R\$	28.996,33	R\$	31.761,08	R\$	34.937,19	R\$	38.081,53	R\$	39.590,45	R\$	39.986,35
Saídas	R\$	59.393,01	R\$	62.032,94	R\$	63.643,43	R\$	54.642,99	R\$	55.000,43	R\$	55.172,87
Comissão Cartão de Crédito	R\$	139,18	R\$	152,45	R\$	167,70	R\$	182,79	R\$	190,03	R\$	191,93
Comissão Cartão de Débito	R\$	209,62	R\$	230,59	R\$	251,34	R\$	261,30	R\$	263,91	R\$	265,45
Comissão Cartão Alimentação	R\$	765,50	R\$	838,49	R\$	922,34	R\$	1.005,35	R\$	1.045,19	R\$	1.055,64
Fornecedores MP	R\$	5.011,38	R\$	5.512,52	R\$	6.008,65	R\$	6.188,90	R\$	6.250,79	R\$	6.282,05
Fornecedores Prod. de Revenda	R\$	16.022,37	R\$	17.624,61	R\$	19.210,82	R\$	19.787,15	R\$	19.985,02	R\$	20.084,94
Aluguel	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47	R\$	9.783,47
IPTU	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04	R\$	3.551,04
Salários	R\$	18.452,72	R\$	18.494,39	R\$	17.522,70	R\$	7.555,84	R\$	7.555,84	R\$	7.555,84
Energia	R\$	2.697,64	R\$	2.967,41	R\$	3.234,48	R\$	3.331,51	R\$	3.364,82	R\$	3.381,65
Água	R\$	599,48	R\$	659,42	R\$	718,77	R\$	740,34	R\$	747,74	R\$	751,48
Telefone	R\$	299,74	R\$	329,71	R\$	359,39	R\$	370,17	R\$	373,87	R\$	375,74
Material de Limpeza	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	95,00	R\$	98,00
Seguros	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44	R\$	111,44
Despesas Bancárias	R\$	20,00	R\$	20,00	R\$	20,00	R\$	20,00	R\$	20,00	R\$	20,00
Outros pagamentos	R\$	1.409,59	R\$	1.427,57	R\$	1.445,37	R\$	1.451,84	R\$	1.454,06	R\$	1.455,34
CPMF	R\$	224,84	R\$	234,83	R\$	240,93	R\$	206,86	R\$	208,21	R\$	208,86
Fluxo de Caixa	R\$	8.422,41	R\$	12.429,14	R\$	17.837,85	R\$	31.826,87	R\$	33.462,22	R\$	33.971,38
Saldo Inicial	R\$	5.866,79	R\$	5.499,20	R\$	5.228,34	R\$	5.496,19	R\$	5.933,06	R\$	5.325,27
Total	R\$	14.289,20	R\$	17.928,34	R\$	23.066,19	R\$	37.323,06	R\$	39.395,27	R\$	39.296,66
Empréstimos Contraídos	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Juros Pagos (4%)	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Pagamento dos Empréstimos	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
Aplicações Financeiras	R\$	(9.000,00)	R\$	(13.000,00)	R\$	(18.000,00)	R\$	(32.000,00)	R\$	(35.000,00)	R\$	(35.000,00)
Juros Recebidos (1%)	R\$	210,00	R\$	300,00	R\$	430,00	R\$	610,00	R\$	930,00	R\$	1.280,00
Resgate da Aplicação	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-	R\$	-
SALDO FINAL	R\$	5.499,20	R\$	5.228,34	R\$	5.496,19	R\$	5.933,06	R\$	5.325,27	R\$	5.576,66

Tabela 21: Fluxo de caixa – ano 2 (parte 1)

Fluxo de Caixa	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24	Total
Entradas	R\$ 89.427,15	R\$ 89.533,37	R\$ 90.026,14	R\$ 90.429,05	R\$ 90.467,45	R\$ 90.513,40	R\$ 487.835,55
Vendas a Vista	R\$ 49.207,06	R\$ 49.273,05	R\$ 49.711,83	R\$ 49.755,73	R\$ 49.758,22	R\$ 49.802,13	R\$ 274.482,63
Cobrança de Vendas a Prazo	R\$ 40.220,10	R\$ 40.260,32	R\$ 40.314,32	R\$ 40.673,31	R\$ 40.709,23	R\$ 40.711,27	R\$ 213.352,92
Saídas	R\$ 55.560,69	R\$ 55.577,94	R\$ 55.597,64	R\$ 55.610,68	R\$ 59.202,14	R\$ 59.204,01	R\$ 349.885,68
Comissão Cartão de Crédito	R\$ 193,06	R\$ 193,25	R\$ 193,51	R\$ 195,23	R\$ 195,40	R\$ 195,41	R\$ 1.024,09
Comissão Cartão de Débito	R\$ 265,72	R\$ 266,07	R\$ 268,44	R\$ 268,68	R\$ 268,69	R\$ 268,93	R\$ 1.482,21
Comissão Cartão Alimentação	R\$ 1.061,81	R\$ 1.062,87	R\$ 1.064,30	R\$ 1.073,78	R\$ 1.074,72	R\$ 1.074,78	R\$ 5.632,52
Fornecedores MP	R\$ 6.288,33	R\$ 6.291,47	R\$ 6.294,62	R\$ 6.294,93	R\$ 6.295,25	R\$ 6.295,56	R\$ 35.254,29
Fornecedores Prod. de Revenda	R\$ 20.105,03	R\$ 20.115,08	R\$ 20.125,14	R\$ 20.126,14	R\$ 20.127,15	R\$ 20.128,16	R\$ 112.714,91
Aluguel	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 58.700,80
IPTU	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 21.306,22
Salários	R\$ 7.879,84	R\$ 7.879,84	R\$ 7.879,84	R\$ 7.879,84	R\$ 11.452,91	R\$ 11.452,91	R\$ 77.137,33
Energia	R\$ 3.385,03	R\$ 3.386,72	R\$ 3.388,42	R\$ 3.388,59	R\$ 3.388,75	R\$ 3.388,92	R\$ 18.977,51
Água	R\$ 752,23	R\$ 752,61	R\$ 752,98	R\$ 753,02	R\$ 753,06	R\$ 753,09	R\$ 4.217,22
Telefone	R\$ 376,11	R\$ 376,30	R\$ 376,49	R\$ 376,51	R\$ 376,53	R\$ 376,55	R\$ 2.108,61
Material de Limpeza	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 573,00
Seguros	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 668,66
Despesas Bancárias	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 20,00	R\$ 120,00
Outros pagamentos	R\$ 1.479,26	R\$ 1.479,37	R\$ 1.479,49	R\$ 1.479,50	R\$ 1.479,61	R\$ 1.479,62	R\$ 8.643,77
CPMF	R\$ 210,33	R\$ 210,40	R\$ 210,47	R\$ 210,52	R\$ 224,12	R\$ 224,12	R\$ 1.324,53
Fluxo de Caixa	R\$ 33.866,46	R\$ 33.955,44	R\$ 34.428,51	R\$ 34.818,36	R\$ 31.265,31	R\$ 31.309,39	R\$ 137.949,87
Saldo Inicial	R\$ 5.576,66	R\$ 5.073,12	R\$ 5.018,56	R\$ 5.797,06	R\$ 5.325,42	R\$ 5.680,73	R\$ 5.866,79
Total	R\$ 39.443,12	R\$ 39.028,56	R\$ 39.447,06	R\$ 40.615,42	R\$ 36.590,73	R\$ 36.990,12	R\$ 143.816,66
Empréstimos Contraídos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Juros Pagos (4%)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pagamento dos Empréstimos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aplicações Financeiras	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (36.000,00)	R\$ (38.000,00)	R\$ (34.000,00)	R\$ (35.000,00)	R\$ (142.000,00)
Juros Recebidos (1%)	R\$ 1.630,00	R\$ 1.990,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.710,00	R\$ 3.090,00	R\$ 3.430,00	R\$ 3.760,00
Resgate da Aplicação	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
SALDO FINAL	R\$ 5.073,12	R\$ 5.018,56	R\$ 5.797,06	R\$ 5.325,42	R\$ 5.680,73	R\$ 5.420,12	R\$ 5.576,66

Tabela 22: Fluxo de caixa – ano 2 (parte 2)

Percebe-se que a Expresso Pão, nos 10 primeiros meses de atividade, necessitou captar investimentos externos. Estes empréstimos foram contraídos com a condição de serem pagos 30 dias depois e o juros (de 4%) no ato. Já a partir do 11º mês houve sobra de caixa. Esta foi aplicada no mercado, obtendo-se seu rendimento (de 1% ao mês) mensalmente sobre o valor total aplicado.

5.8.6 Demonstração do resultado do exercício

Trata-se de um demonstrativo financeiro que exprime com clareza o resultado que a empresa obteve no exercício social, indicando o lucro ou o prejuízo.

As deduções dos impostos seguem o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições, o SIMPLES, de acordo com os quadros 13 e 14.

R\$ 1,00 a R\$ 5.000,00	R\$ 25,00
R\$ 5.000,01 a R\$ 7.800,00	0,50%
R\$ 7.800,01 a R\$ 15.700,00	1,00%
R\$ 15.700,01 a R\$ 31.500,00	1,95%
R\$ 31.500,01 a R\$ 63.000,00	3,75%
R\$ 63.000,01 a R\$ 94.600,00	4,85%
Acima de R\$ 94.600,01	5,95%

Quadro 13: Simples Estadual

Enquadramento da Pessoa Jurídica	Receita Bruta Acumulada R\$	Percentuais aplicáveis sobre a Receita Bruta
		Contribuinte do IPI
Microempresa	Até 60.000,00	3,50%
	De 60.000,01 Até 90.000,00	4,50%
	De 90.000,01 Até 120.000,00	5,50%
Empresa de Pequeno Porte	Até 240.000,00	5,90%
	De 240.000,01 Até 360.000,00	6,30%
	De 360.000,01 Até 480.000,00	6,70%
	De 480.000,01 Até 600.000,00	7,10%
	De 600.000,01 Até 720.000,00	7,50%
	De 720.000,01 Até 840.000,00	7,90%
	De 840.000,01 Até 960.000,00	8,30%
	De 960.000,01 Até 1.080.000,00	8,70%
	De 1.080.000,01 Até 1.200.000,00	9,10%

Quadro 14: Simples Federal

As tabelas 23, 24, 25 e 26 apresentam a demonstração do resultado do exercício dos anos 1 e 2 da Expresso Pão.

	<u>Mês 1</u>	<u>Mês 2</u>	<u>Mês 3</u>	<u>Mês 4</u>	<u>Mês 5</u>	<u>Mês 6</u>
(+) Receitas	R\$ 21.609,91	R\$ 22.690,40	R\$ 24.051,83	R\$ 26.227,20	R\$ 28.325,38	R\$ 31.456,37
(-) Deduções (Impostos)	R\$ 1.177,74	R\$ 1.645,05	R\$ 1.743,76	R\$ 1.901,47	R\$ 2.053,59	R\$ 2.280,59
Simples Estadual	R\$ 421,39	R\$ 850,89	R\$ 901,94	R\$ 983,52	R\$ 1.062,20	R\$ 1.179,61
Simples Federal	R\$ 756,35	R\$ 794,16	R\$ 841,81	R\$ 917,95	R\$ 991,39	R\$ 1.100,97
(=) Receita Líquida	R\$ 20.432,17	R\$ 21.045,35	R\$ 22.308,07	R\$ 24.325,73	R\$ 26.271,79	R\$ 29.175,79
(-) Custos Diretos	R\$ 8.216,19	R\$ 8.568,04	R\$ 9.011,37	R\$ 9.901,68	R\$ 10.578,38	R\$ 11.491,93
(=) Margem Bruta	R\$ 12.215,98	R\$ 12.477,31	R\$ 13.296,70	R\$ 14.424,05	R\$ 15.693,40	R\$ 17.683,85
(-) Despesas Operacionais	R\$ 19.729,45	R\$ 19.743,70	R\$ 19.761,66	R\$ 21.105,70	R\$ 21.143,11	R\$ 21.180,11
(=) Resultado Operacional	R\$ (7.513,47)	R\$ (7.266,39)	R\$ (6.464,96)	R\$ (6.681,65)	R\$ (5.449,70)	R\$ (3.496,25)
(+) Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Despesas Financeiras	R\$ (140,00)	R\$ (360,00)	R\$ (540,00)	R\$ (720,00)	R\$ (880,00)	R\$ (940,00)
(=) Resultado Financeiro	<u>R\$ (140,00)</u>	<u>R\$ (360,00)</u>	<u>R\$ (540,00)</u>	<u>R\$ (720,00)</u>	<u>R\$ (880,00)</u>	<u>R\$ (940,00)</u>
(=) Lucro Líquido	R\$ (7.653,47)	R\$ (7.626,39)	R\$ (7.004,96)	R\$ (7.401,65)	R\$ (6.329,70)	R\$ (4.436,25)
Margem de Contribuição	56,53%	54,99%	55,28%	55,00%	55,40%	56,22%

Tabela 23: Demonstração de resultado do exercício – ano 1 (parte 1)

	<u>Mês 7</u>	<u>Mês 8</u>	<u>Mês 9</u>	<u>Mês 10</u>	<u>Mês 11</u>	<u>Mês 12</u>	<u>TOTAL</u>
(+) Receitas	R\$ 34.602,01	R\$ 39.471,25	R\$ 44.207,80	R\$ 49.978,10	R\$ 56.475,25	R\$ 64.436,29	R\$ 154.361,09
(-) Deduções (Impostos)	R\$ 2.508,65	R\$ 2.861,67	R\$ 4.133,43	R\$ 4.672,95	R\$ 5.280,44	R\$ 6.024,79	R\$ 10.802,20
Simples Estadual	R\$ 1.297,58	R\$ 1.480,17	R\$ 2.144,08	R\$ 2.423,94	R\$ 2.739,05	R\$ 3.125,16	R\$ 5.399,56
Simples Federal	R\$ 1.211,07	R\$ 1.381,49	R\$ 1.989,35	R\$ 2.249,01	R\$ 2.541,39	R\$ 2.899,63	R\$ 5.402,64
(=) Receita Líquida	R\$ 32.093,36	R\$ 36.609,59	R\$ 40.074,37	R\$ 45.305,15	R\$ 51.194,82	R\$ 58.411,49	R\$ 143.558,89
(-) Custos Diretos	R\$ 13.024,30	R\$ 14.461,31	R\$ 15.960,23	R\$ 17.770,88	R\$ 19.807,80	R\$ 22.286,58	R\$ 57.767,59
(=) Margem Bruta	R\$ 19.069,06	R\$ 22.148,27	R\$ 24.114,15	R\$ 27.534,27	R\$ 31.387,02	R\$ 36.124,92	R\$ 85.791,30
(-) Despesas Operacionais	R\$ 21.852,81	R\$ 21.911,01	R\$ 21.971,71	R\$ 22.049,70	R\$ 22.132,20	R\$ 22.237,59	R\$ 122.663,74
(=) Resultado Operacional	R\$ (2.783,74)	R\$ 237,27	R\$ 2.142,44	R\$ 5.484,57	R\$ 9.254,82	R\$ 13.887,33	R\$ (36.872,44)
(+) Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ -
(-) Despesas Financeiras	R\$ (960,00)	R\$ (860,00)	R\$ (620,00)	R\$ (240,00)	R\$ -	R\$ -	R\$ (3.580,00)
(=) Resultado Financeiro	<u>R\$ (960,00)</u>	<u>R\$ (860,00)</u>	<u>R\$ (620,00)</u>	<u>R\$ (240,00)</u>	<u>R\$ -</u>	<u>R\$ 50,00</u>	<u>R\$ (3.580,00)</u>
(=) Lucro Líquido	R\$ (3.743,74)	R\$ (622,73)	R\$ 1.522,44	R\$ 5.244,57	R\$ 9.254,82	R\$ 13.937,33	R\$ (40.452,44)
Margem de Contribuição	55,11%	56,11%	54,55%	55,09%	55,58%	56,06%	55,58%

Tabela 24: Demonstração de resultado do exercício – ano 1 (parte 2)

		Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
(+) Receitas	R\$	70.580,18	R\$ 77.638,19	R\$ 84.625,63	R\$ 87.978,77	R\$ 88.858,56	R\$ 89.378,00
(-) Deduções (Impostos)	R\$	3.846,62	R\$ 5.628,77	R\$ 6.135,36	R\$ 6.378,46	R\$ 6.442,25	R\$ 6.479,90
Simples Estadual	R\$	1.376,31	R\$ 2.911,43	R\$ 3.173,46	R\$ 3.299,20	R\$ 3.332,20	R\$ 3.351,67
Simples Federal	R\$	2.470,31	R\$ 2.717,34	R\$ 2.961,90	R\$ 3.079,26	R\$ 3.110,05	R\$ 3.128,23
(=) Receita Líquida	R\$	66.733,56	R\$ 72.009,42	R\$ 78.490,27	R\$ 81.600,31	R\$ 82.416,31	R\$ 82.898,09
(-) Custos Diretos	R\$	24.715,96	R\$ 26.964,41	R\$ 29.191,19	R\$ 30.004,27	R\$ 30.287,42	R\$ 30.435,35
(=) Margem Bruta	R\$	42.017,59	R\$ 45.045,02	R\$ 49.299,09	R\$ 51.596,04	R\$ 52.128,89	R\$ 52.462,74
(-) Despesas Operacionais	R\$	23.823,23	R\$ 23.919,15	R\$ 24.014,11	R\$ 24.048,61	R\$ 24.060,45	R\$ 24.069,44
(=) Resultado Operacional	R\$	18.194,36	R\$ 21.125,87	R\$ 25.284,98	R\$ 27.547,43	R\$ 28.068,44	R\$ 28.393,31
(+) Receitas Financeiras	R\$	210,00	R\$ 300,00	R\$ 430,00	R\$ 610,00	R\$ 930,00	R\$ 1.280,00
(-) Despesas Financeiras	R\$	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Resultado Financeiro	R\$	<u>210,00</u>	R\$ <u>300,00</u>	R\$ <u>430,00</u>	R\$ <u>610,00</u>	R\$ <u>930,00</u>	R\$ <u>1.280,00</u>
(=) Lucro Líquido	R\$	18.404,36	R\$ 21.425,87	R\$ 25.714,98	R\$ 28.157,43	R\$ 28.998,44	R\$ 29.673,31
Margem de Contribuição		59,53%	58,02%	58,26%	58,65%	58,67%	58,70%

Tabela 25: Demonstração de resultado do exercício – ano 2 (parte 1)

	<u>Mês 19</u>	<u>Mês 20</u>	<u>Mês 21</u>	<u>Mês 22</u>	<u>Mês 23</u>	<u>Mês 24</u>	<u>TOTAL</u>
(+) Receitas	R\$ 89.467,37	R\$ 89.587,37	R\$ 90.385,14	R\$ 90.464,96	R\$ 90.469,49	R\$ 90.549,32	R\$ 499.059,32
(-) Deduções (Impostos)	R\$ 6.486,38	R\$ 6.495,08	R\$ 8.451,01	R\$ 8.458,47	R\$ 8.458,90	R\$ 8.466,36	R\$ 34.911,36
Simples Estadual	R\$ 3.355,03	R\$ 3.359,53	R\$ 4.383,68	R\$ 4.387,55	R\$ 4.387,77	R\$ 4.391,64	R\$ 17.444,28
Simples Federal	R\$ 3.131,36	R\$ 3.135,56	R\$ 4.067,33	R\$ 4.070,92	R\$ 4.071,13	R\$ 4.074,72	R\$ 17.467,08
(=) Receita Líquida	R\$ 82.980,99	R\$ 83.092,28	R\$ 81.934,13	R\$ 82.006,49	R\$ 82.010,59	R\$ 82.082,96	R\$ 464.147,96
(-) Custos Diretos	R\$ 30.472,18	R\$ 30.498,68	R\$ 30.525,73	R\$ 30.541,64	R\$ 30.560,65	R\$ 30.583,48	R\$ 171.598,59
(=) Margem Bruta	R\$ 52.508,81	R\$ 52.593,60	R\$ 51.408,41	R\$ 51.464,85	R\$ 51.449,94	R\$ 51.499,48	R\$ 292.549,37
(-) Despesas Operacionais	R\$ 24.544,64	R\$ 24.545,24	R\$ 24.545,84	R\$ 24.545,90	R\$ 24.547,96	R\$ 24.548,02	R\$ 143.934,99
(=) Resultado Operacional	R\$ 27.964,17	R\$ 28.048,36	R\$ 26.862,56	R\$ 26.918,95	R\$ 26.901,98	R\$ 26.951,46	R\$ 148.614,38
(+) Receitas Financeiras	R\$ 1.630,00	R\$ 1.990,00	R\$ 2.350,00	R\$ 2.710,00	R\$ 3.090,00	R\$ 3.430,00	R\$ 3.760,00
(-) Despesas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Resultado Financeiro	<u>R\$ 1.630,00</u>	<u>R\$ 1.990,00</u>	<u>R\$ 2.350,00</u>	<u>R\$ 2.710,00</u>	<u>R\$ 3.090,00</u>	<u>R\$ 3.430,00</u>	<u>R\$ 3.760,00</u>
(=) Lucro Líquido	R\$ 29.594,17	R\$ 30.038,36	R\$ 29.212,56	R\$ 29.628,95	R\$ 29.991,98	R\$ 30.381,46	R\$ 152.374,38
Margem de Contribuição	58,69%	58,71%	56,88%	56,89%	56,87%	56,87%	58,62%
Lucro líquido total (ano 1 + ano 2):							R\$ 111.921,94

Tabela 26: Demonstração de resultado do exercício – ano 2 (parte 2)

A margem de contribuição é calculada por meio da diferença entre a receita e os custos diretos. Ou seja, demonstra o ganho direto que se obteve com a venda dos produtos.

Ao final dos 24 meses, estima-se que a Expresso Pão obterá um lucro líquido de R\$ 111.921,94.

5.8.7 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio significa que as receitas são iguais as despesas, ou seja, não se tem nem lucro nem prejuízo.

O cálculo do ponto de equilíbrio da Expresso Pão deu-se da seguinte forma:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de contribuição}}$$

$$PE = \frac{22.216,56}{0,4290}$$

$$PE = 51.786,85$$

Este resultado significa que a empresa atinge o equilíbrio quando seu faturamento chegar a R\$ 51.786,85.

5.8.8 Retorno sobre o investimento

Determina a taxa de retorno sobre o investimento realizado. Para a Expresso Pão, calculou-se a taxa referente ao ano 1, ao ano 2 e ao período total.

$$ROI_1 = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Resultado Ano 1}}$$

$$ROI_1 = \frac{125.646,40}{-40.452,44}$$

$$ROI_1 = -32,20\%$$

No ano 1, o investimento na Expresso Pão teve uma redução de valor em 32,20%.

$$ROI_2 = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Resultado Ano 2}}$$

$$ROI_2 = \frac{125.646,40}{152.374,38}$$

$$ROI_2 = 121,27\%$$

Já no ano 2, a empresa obteve um ganho de 121,27% no valor de seu investimento.

$$ROI_{2 \text{ anos}} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Resultado 2 anos}}$$

$$ROI_{2 \text{ anos}} = \frac{125.646,40}{111.921,94}$$

$$ROI_{2 \text{ anos}} = 89,08\%$$

Assim, no final dos dois anos, obteve-se um retorno de 89,08% do investido na Expresso pão.

5.8.9 Prazo de retorno sobre o investimento

Mede o tempo necessário para a recuperação do investimento. O quadro abaixo demonstra o saldo significa o valor do investimento (R\$ 125.646,50) que vai sendo pago pelas entradas (valor), conforme quadro 15.

Período	Valor	Saldo
0	R\$ (125.646,40)	R\$ (125.646,40)
1	R\$ (8.370,02)	R\$ (134.016,43)
2	R\$ (5.250,06)	R\$ (139.266,48)
3	R\$ (4.614,52)	R\$ (143.881,01)
4	R\$ (4.691,14)	R\$ (148.572,15)
5	R\$ (3.460,68)	R\$ (152.032,83)
6	R\$ (1.672,55)	R\$ (153.705,39)
7	R\$ (476,93)	R\$ (154.182,31)
8	R\$ 2.488,16	R\$ (151.694,16)
9	R\$ 5.856,05	R\$ (145.838,11)
10	R\$ 9.677,59	R\$ (136.160,52)
11	R\$ 11.226,10	R\$ (124.934,42)
12	R\$ 16.154,81	R\$ (108.779,61)
13	R\$ 8.632,41	R\$ (100.147,20)
14	R\$ 12.729,14	R\$ (87.418,06)
15	R\$ 18.267,85	R\$ (69.150,21)
16	R\$ 32.436,87	R\$ (36.713,34)
17	R\$ 34.392,22	R\$ (2.321,13)
18	R\$ 35.251,38	R\$ 32.930,26

Quadro 15: Prazo de retorno do investimento – payback

Portanto, estima-se que o investimento inicial retorne em 1 ano, 5 meses e aproximadamente 2 dias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho elaborou-se um estudo preliminar à implantação da Expresso Pão, uma padaria *drive-thru*, no bairro Centro da cidade de Florianópolis, por meio de um levantamento e análise de dados e informações.

O estudo dos aspectos que envolvem a abertura de um novo empreendimento é de grande importância, pois permite ao empreendedor uma análise com o objetivo de avaliar se vale a pena, ou não, investir neste negócio. Deste modo, elaborou-se um estudo preliminar, ou um anteprojeto como chama Holanda (1975). Para o autor, este tipo de projeto é um estudo de caráter geral, o qual não dispõe de detalhes que possibilitem a plena montagem do empreendimento, mas sim de suficientes informações para a decisão de investimento.

Os componentes desenvolvidos neste trabalho objetivaram responder ao problema: *Quais as informações preliminares necessárias à abertura de uma padaria drive-thru no bairro Centro da cidade de Florianópolis?*. Assim, partindo-se deste problema, procurou-se construir um estudo para levantar as informações que antecedem a abertura da Expresso Pão. Este levantamento foi realizado através da análise documental, observação e entrevista, como instrumentos de coleta de dados.

O setor de panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país, mantendo cerca de 52 mil empresas, 105 mil empresários e 580 mil empregos diretos, além de faturar R\$ 25 bilhões ao ano e atender 40 milhões de clientes diariamente.

Entretanto, o mercado está cada vez mais concorrido principalmente devido aos supermercados, que oferecem o pão a baixo preço, usando-o como atrativo. Esta foi uma das conseqüências do Plano Real que, ao estabilizar os preços, contribuiu para a mudança de hábitos do consumidor, causando uma redução lenta e contínua no faturamento do setor.

Assim, atualmente as padarias encontram-se num estágio de transição, procurando adaptar-se às novas exigências dos consumidores, podendo assumir o perfil de um mini-mercado, de uma delicatessen, uma loja de conveniências, uma boutique de pães, ou até mesmo um pouco de cada um destes tipos, e mais alguns, em um mesmo local. Portanto, percebe-se ser decisivo o investimento em um diferencial do negócio.

Neste sentido, buscou-se oferecer o serviço de *drive-thru* na Expresso Pão, um serviço inovativo ao setor de panificação. Além desta opção, os clientes poderão entrar no estabelecimento e fazer seu pedido diretamente no balcão e/ou escolher os produtos disponibilizados nas prateleiras; produtos estes que serão pães de variados tipos além de produtos congêneres, que venham a complementar a refeição.

A empresa constituir-se-á na forma de sociedade limitada, por meio de dois sócios administradores da empresa. Além destes, dois padeiros, oito atendentes e dois caixas farão parte do quadro de colaboradores para o início das atividades, demonstrando a opção por uma estrutura administrativa enxuta.

Ainda pertinente ao desenvolvimento das atividades da Expresso Pão, fez-se necessário um levantamento dos equipamentos, maquinário e mobiliário, bem como dos possíveis fornecedores dos mesmos, necessários ao início das atividades. Igualmente, buscou-se as legislações relacionadas ao setor alimentício e

especificamente ao setor de panificação. Tais legislações devem ser observadas quando da montagem do empreendimento e durante o desenrolar das atividades.

A Expresso Pão ofertará seus produtos e serviços à população de Florianópolis em geral, já que o pão é um produto de primeira necessidade, e amplamente estendido à todas as classes sociais. Assim, levantou-se que a população da cidade atinge a marca de aproximadamente 380 mil habitantes – sendo 44 mil residentes do bairro Centro. Importante também a verificação da quantidade de veículos, pelo fato de ser essencial ao serviço de *drive-thru*: 180 mil, onde 8 a 10 mil circulam à Rua Arno Hoeschel (local pretendido) diariamente.

Analisou-se também o mercado de concorrentes do negócio proposto. Estes foram analisados por meio do critério de localização, visto que nenhuma outra padaria na cidade oferece o serviço de *drive-thru*. No raio de aproximadamente um quilômetro, encontraram-se sete estabelecimentos que comercializam produtos de panificação, sendo seis pequenos estabelecimentos e um supermercado, o único a oferecer estacionamento aos clientes.

Por fim, analisou-se os aspectos econômicos e financeiros da Expresso Pão, por meio do levantamento do investimento inicial necessário para a abertura da empresa, da delimitação dos custos fixos e variáveis, da projeção do fluxo de caixa, da apuração dos resultados e da avaliação do retorno sobre o investimento.

Como investimento inicial tem-se a quantia de R\$ 125.646,40, destinada às despesas pré-operacionais, à construção do estabelecimento, à compra dos equipamentos, maquinário, imobiliário e estoque inicial, além do capital de giro inicial.

A delimitação dos custos, a projeção do fluxo de caixa e a apuração dos resultados foram elaboradas para 24 meses, a fim de se obter uma melhor visualização da evolução dos mesmos ao longo do tempo.

Assim, ao final de 24 meses, estimou-se um lucro líquido de R\$ 111.921,94, com uma taxa interna de retorno de 89,08% ao final do período, o que torna o negócio atrativo.

Importante se faz uma comparação da rentabilidade estimada pelo empreendimento com a rentabilidade oferecida pelo mercado. Para realizar esta análise, utilizou-se o índice CDI (Certificado de Depósitos Interbancários), que é a taxa de juros dos empréstimos realizados entre os bancos. Este índice tem apresentado, em média, 20% de rentabilidade; sendo assim, percebe-se que a taxa interna de retorno é superior, o que reforça a opção por investir o empreendimento. Contudo, é imprescindível que se considere o risco envolvido na abertura de um novo negócio antes de se tomar a decisão final.

Importante salientar que as análises financeiras e econômicas foram feitas a partir de estimativas baseadas nas análises de mercado e nas características do empreendimento. Para o alcance destes resultados, é preciso dedicação por parte dos sócios e colaboradores, bem como qualidade nos produtos e serviços prestados. Ainda, a atenção deve estar voltada aos clientes, buscando satisfazer suas necessidades, mantendo-se atualizado perante elas e em relação aos concorrentes. Deste modo, com o crescimento do negócio, pode-se oferecer novos serviços, como, por exemplo, uma área de confeitaria e/ou o serviço de *delivery*.

Cabe ainda lembrar que o estudo preliminar é um planejamento, ou seja, um estabelecimento antecipado às ações a serem executadas e uma estimativa de recursos a serem empregados para que os objetivos fixados sejam alcançados

satisfatoriamente. O planejamento não evita riscos, mas ajuda a preveni-los e a enfrentá-los com uma escolha segura da direção a seguir e com a possibilidade de fazer as correções de rumo que forem necessárias.

Ao concluir este estudo, sugere-se que, em pesquisas e trabalhos futuros, elabore-se o projeto final (HOLANDA, 1975), contendo um maior detalhamento de informações, a fim de possibilitar a montagem do negócio. Recomenda-se realizar uma pesquisa de mercado junto aos possíveis clientes, com a aplicação de questionário, a fim de obter informações mais precisas sobre a aceitação do negócio proposto. Também, um plano de marketing, propondo ações de divulgação da Expresso Pão. Ainda, uma análise financeira baseada na pesquisa de mercado e com maior grau de detalhamento, especificando todos os produtos oferecidos, seus custos e preços, bem como a projetando em diferentes cenários (otimista, realista e pessimista).

REFERÊNCIAS

ABIP – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Apresenta informações sobre a história do pão, legislação, análise do setor, indicadores econômicos e receitas. Disponível em: <<http://www.abip.org.br>> Acesso em: 10 abr 2005.

ALVES, R. Ensinar, aprender e compartilhar: treinamentos. **Pão etc & Tal**, Belo Horizonte, n. 62, p. 3, out/nov. 2003. (encarte técnico)

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COSTA, F. M. **Creche de cães**: uma oportunidade de negócio? Florianópolis, nov 2004. 125 p. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21. ed. Vozes: Petrópolis, 2002.

DEGEN, R. J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw Hill, 1989.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura, 1999a.

_____. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura, 1999b.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

GEMIGNANI, G. **Padarias**: É preciso diversificar para sobreviver no ramo. Disponível em: <http://www.sebraec.com.br/novos_destaques/opportunidade/mostrar_materia.asp?cd_notícia=3109> Acesso em: 10 abr 2005.

GEOGUIA FLORIANÓPOLIS. Apresenta informações geográficas, tais como arruamento, regiões urbanas, áreas verdes, parques e reservas florestais, hidrografia, localização de pontos turísticos e culturais do município. Disponível em: <<http://floripa.geoguia.com.br>> Acesso em: 26 mai 2005.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, C. E.; BAPTISTA, A. E. **Contabilidade geral**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

HOLANDA, N. **Planejamento e projetos**. 3 ed. Rio de Janeiro: APEC, 1975.

IPIUF – INSTITUTO DE PLANEJAMENTO URBANO DE FLORIANÓPOLIS. Apresenta informações referentes ao estudo da frota e do planejamento urbano de Florianópolis. Disponível em: <<http://www.ipuf.sc.gov.br>> Acesso em: 22 abr 2005.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 2. ed. ver. ampl. São Paulo, 1990.

LACERTA, J. T.; et al. **Diferenciais intra-urbanos no Município de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil**: potencial de uso para o planejamento em saúde. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2002000500026&script=sci_arttext&lng=pt#tab3> Acesso em: 22 abr 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 2 v.

MATOS, A. C. **Comece Certo**. Brasília: Sebrae, 2004.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JR, P.H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOINHO SUL MINEIRO. Apresenta informações sobre a história do pão, a indústria e seus produtos. Disponível em: <<http://www.moinhosulmineiro.com.br>> Acesso em: 11 abr 2005.

MTE - MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Apresenta informações sobre a classificação brasileira de ocupações. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/index.htm>> Acesso em: 03 jun 2005.

PADARIA REAL. Apresenta informações sobre a história do pão, receitas e seus produtos . Disponível em: <<http://www.padariareal.com.br>> Acesso em: 11 abr 2005.

PORTAL DA PADARIA. Apresenta informações sobre a história do pão, receitas, gráficos relacionados ao consumo do pão no Brasil e no mundo. Disponível em: <<http://www.portaldapadaria.com.br>>

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTANA, J. **Como entender o mundo dos negócios**: qualidades do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Sebrae, 1993a.

____. **Como planejar sua empresa:** roteiro para o plano de negócio. Brasília: Sebrae, 1993b.

SANTOS, S. A. ; PEREIRA, H. J. (Orgs) **Criando seu próprio negócio:** como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C. C. **Orçamento na Administração de Empresas:** planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Apresenta informações gerais para a abertura de micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 12 abr 2005.

SINDIPAN/SP - SINDICATO DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA DA CIDADE DE SÃO PAULO. Apresenta informações sobre o setor da panificação, receitas, a agenda de eventos, entre outros. Disponível em: <<http://www.sindipan.org.br>> Acesso em: 12 abr 2005.

SINDIPAN/SC - SINDICATO DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA DA CIDADE DE FLORIANÓPOLIS. Apresenta a convenção coletiva e matérias do informativo Pão da Hora. Disponível em: <<http://www.sindipan-sc.org.br>> Acesso em: 20 mai 2005.

VERGARA, S. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, N. Florianópolis tem crescimento recorde. **A Notícia**, Florianópolis, p. 8 e 9, 19 set 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos:** planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1985.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa:** uma decisão de planejamentos e controles financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista realizada com o Presidente do SINDIPAN de Florianópolis.

1. Quantidade de padarias na cidade de Florianópolis;
2. Índice (quantidade) de abertura e falência de padarias;
3. Investimento inicial médio para implantação de uma padaria;
4. Fatores contribuintes ao sucesso de uma padaria;
5. Problemas mais freqüentes / dificuldades de uma padaria;
6. Exigências legais para a abertura de uma padaria;
7. Quantidade de pão vendido por dia em uma padaria;
8. Quantidade de pessoas que compram pão por dia em uma padaria;
9. Preço de venda médio do pão;
10. Etapas do processo de produção do pão francês;
11. Fornecedores de equipamentos para padaria;
12. Fornecedores de matéria-prima para fabricação do pão;
13. Quantidade de colaboradores em uma padaria;
14. Salário dos colaboradores de uma padaria;
15. Meios de encontrar colaboradores para padaria;
16. Cursos de especialização para padeiros.

APÊNDICE B - Roteiro da entrevista realizada com um proprietário de padaria (entrevistado 1).

1. Quantidade de pão vendido por dia na sua padaria;
2. Quantidade de clientes/dia que compram na sua padaria;
3. Gasto médio de um cliente na sua padaria;
4. Preço de venda médio do pão na sua padaria;
5. Custo médio do pão na sua padaria;
6. Faturamento médio mensal de sua padaria;
7. Custo médio mensal de sua padaria;
8. Investimento inicial médio para implantação de uma padaria;
9. Fatores contribuintes ao sucesso de uma padaria;
10. Problemas mais freqüentes / dificuldades de uma padaria;
11. Produtos mais comuns / mais vendidos em sua padaria;
12. Equipamentos básicos para uma padaria;
13. Matéria-prima básica para fabricação do pão;
14. Produtos básicos para revenda em uma padaria;
15. Etapas do processo de produção do pão francês;
16. Tempo total médio do processo de produção do pão francês;
17. Quantidade de pães por fornada;
18. Horário das fornadas;
19. Quantidade de colaboradores em sua padaria;
20. Salário dos colaboradores de sua padaria.

APÊNDICE C - Roteiro da entrevista realizada com um proprietário de padaria (entrevistado 2).

1. Quantidade de clientes/dia que compram na sua padaria;
2. Quantidade média de pão (produção própria) vendida por cliente (Kg);
3. Quantidade média de outros produtos (de revenda) vendida por cliente (\$);
4. Quantidade de clientes que compra só pão (produção própria) (%);
5. Custo do Kg do pão;
6. Margem colocada no custo dos outros produtos (de revenda);
7. Despesa com energia;
8. Despesa com água;
9. Despesa com telefone;
10. Despesa com pessoal (salários);
11. Quantidade de colaboradores em sua padaria;

APÊNDICE D – Despesas da Expresso Pão

Despesas	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Manutenção	R\$ 13.920,66	R\$ 13.972,91	R\$ 14.038,75	R\$ 14.131,80	R\$ 14.242,29	R\$ 14.377,95
Aluguel	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59
IPTU	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94
Energia	R\$ 760,00	R\$ 798,00	R\$ 845,88	R\$ 913,55	R\$ 986,63	R\$ 1.085,30
Água	R\$ 190,00	R\$ 199,50	R\$ 211,47	R\$ 228,39	R\$ 246,66	R\$ 271,32
Telefone	R\$ 95,00	R\$ 99,75	R\$ 105,74	R\$ 114,19	R\$ 123,33	R\$ 135,66
Material de Limp.	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 70,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
Seguros	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14
Salários	R\$ 7.277,61	R\$ 7.277,61	R\$ 7.277,61	R\$ 8.860,01	R\$ 8.860,01	R\$ 8.860,01
Padeiros	R\$ 667,68	R\$ 667,68	R\$ 667,68	R\$ 834,60	R\$ 834,60	R\$ 834,60
FGTS (8%)	R\$ 53,41	R\$ 53,41	R\$ 53,41	R\$ 66,77	R\$ 66,77	R\$ 66,77
13º Salário (1/12)	R\$ 55,64	R\$ 55,64	R\$ 55,64	R\$ 69,55	R\$ 69,55	R\$ 69,55
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 347,75	R\$ 347,75	R\$ 347,75
Atendentes	R\$ 2.670,72	R\$ 2.670,72	R\$ 2.670,72	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40
FGTS (8%)	R\$ 213,66	R\$ 213,66	R\$ 213,66	R\$ 267,07	R\$ 267,07	R\$ 267,07
13º Salário (1/12)	R\$ 222,56	R\$ 222,56	R\$ 222,56	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 1.112,80	R\$ 1.112,80	R\$ 1.112,80	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00
Caixa	R\$ 667,68	R\$ 667,68	R\$ 667,68	R\$ 834,60	R\$ 834,60	R\$ 834,60
FGTS (8%)	R\$ 53,41	R\$ 53,41	R\$ 53,41	R\$ 66,77	R\$ 66,77	R\$ 66,77
13º Salário (1/12)	R\$ 55,64	R\$ 55,64	R\$ 55,64	R\$ 69,55	R\$ 69,55	R\$ 69,55
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 347,75	R\$ 347,75	R\$ 347,75
Pró-Labore	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
FGTS (8%)	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 48,00	R\$ 48,00
13º Salário (1/12)	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Outros pagamentos	R\$ 1.059,91	R\$ 1.062,53	R\$ 1.065,82	R\$ 1.149,59	R\$ 1.155,11	R\$ 1.161,90

Tabela 27: Despesas da Expresso Pão – ano 1 (parte 1)

Despesas	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Manutenção	R\$ 14.527,18	R\$ 14.740,57	R\$ 14.963,16	R\$ 15.222,46	R\$ 15.524,95	R\$ 15.898,05
Aluguel	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59	R\$ 9.317,59
IPTU	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94	R\$ 3.381,94
Energia	R\$ 1.193,83	R\$ 1.349,03	R\$ 1.510,91	R\$ 1.692,22	R\$ 1.912,21	R\$ 2.179,91
Água	R\$ 298,46	R\$ 337,26	R\$ 377,73	R\$ 423,05	R\$ 478,05	R\$ 544,98
Telefone	R\$ 149,23	R\$ 168,63	R\$ 188,86	R\$ 211,53	R\$ 239,03	R\$ 272,49
Material de Limp.	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 95,00
Seguros	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14	R\$ 106,14
Salários	R\$ 10.019,48	R\$ 10.019,48	R\$ 10.019,48	R\$ 10.151,34	R\$ 10.151,34	R\$ 10.151,34
Padeiros	R\$ 1.168,44	R\$ 1.168,44	R\$ 1.168,44	R\$ 1.251,90	R\$ 1.251,90	R\$ 1.251,90
FGTS (8%)	R\$ 93,48	R\$ 93,48	R\$ 93,48	R\$ 100,15	R\$ 100,15	R\$ 100,15
13º Salário (1/12)	R\$ 97,37	R\$ 97,37	R\$ 97,37	R\$ 104,33	R\$ 104,33	R\$ 104,33
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 486,85	R\$ 486,85	R\$ 486,85	R\$ 521,63	R\$ 521,63	R\$ 521,63
Atendentes	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40	R\$ 3.338,40
FGTS (8%)	R\$ 267,07	R\$ 267,07	R\$ 267,07	R\$ 267,07	R\$ 267,07	R\$ 267,07
13º Salário (1/12)	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20	R\$ 278,20
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00	R\$ 1.391,00
Caixa	R\$ 834,60	R\$ 834,60	R\$ 834,60	R\$ 834,60	R\$ 834,60	R\$ 834,60
FGTS (8%)	R\$ 66,77	R\$ 66,77	R\$ 66,77	R\$ 66,77	R\$ 66,77	R\$ 66,77
13º Salário (1/12)	R\$ 69,55	R\$ 69,55	R\$ 69,55	R\$ 69,55	R\$ 69,55	R\$ 69,55
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 347,75	R\$ 347,75	R\$ 347,75	R\$ 347,75	R\$ 347,75	R\$ 347,75
Pró-Labore	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
FGTS (8%)	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00	R\$ 80,00
13º Salário (1/12)	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33	R\$ 83,33
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 416,67	R\$ 416,67	R\$ 416,67	R\$ 416,67	R\$ 416,67	R\$ 416,67
Outros pagamentos	R\$ 1.227,33	R\$ 1.238,00	R\$ 1.249,13	R\$ 1.268,69	R\$ 1.283,81	R\$ 1.302,47

Tabela 28: Despesas da Expresso Pão – ano 1 (parte 2)

Despesas	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18
Manutenção	R\$ 17.137,81	R\$ 17.497,49	R\$ 17.853,58	R\$ 17.982,96	R\$ 18.027,38	R\$ 18.052,81
Aluguel	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47
IPTU	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04
Energia	R\$ 2.697,64	R\$ 2.967,41	R\$ 3.234,48	R\$ 3.331,51	R\$ 3.364,82	R\$ 3.381,65
Água	R\$ 599,48	R\$ 659,42	R\$ 718,77	R\$ 740,34	R\$ 747,74	R\$ 751,48
Telefone	R\$ 299,74	R\$ 329,71	R\$ 359,39	R\$ 370,17	R\$ 373,87	R\$ 375,74
Material de Limp.	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 98,00
Seguros	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44
Salários	R\$ 11.053,91	R\$ 11.053,91	R\$ 11.053,91	R\$ 11.053,91	R\$ 11.053,91	R\$ 11.053,91
Padeiros	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50
FGTS (8%)	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16
13° Salário (1/12)	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71
Atendentes	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32
FGTS (8%)	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43
13° Salário (1/12)	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55
Caixa	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33
FGTS (8%)	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11
13° Salário (1/12)	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14
Pró-Labore	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.300,00
FGTS (8%)	R\$ 104,00	R\$ 104,00	R\$ 104,00	R\$ 104,00	R\$ 104,00	R\$ 104,00
13° Salário (1/12)	R\$ 108,33	R\$ 108,33	R\$ 108,33	R\$ 108,33	R\$ 108,33	R\$ 108,33
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 541,67	R\$ 541,67	R\$ 541,67	R\$ 541,67	R\$ 541,67	R\$ 541,67
Outros pagamentos	R\$ 1.409,59	R\$ 1.427,57	R\$ 1.445,37	R\$ 1.451,84	R\$ 1.454,06	R\$ 1.455,34

Tabela 29: Despesas da Expresso Pão – ano 2 (parte 1)

Despesas	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Manutenção	R\$ 18.057,32	R\$ 18.059,58	R\$ 18.06,83	R\$ 18.062,06	R\$ 18.064,29	R\$ 18.064,51
Aluguel	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47	R\$ 9.783,47
IPTU	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04	R\$ 3.551,04
Energia	R\$ 3.385,03	R\$ 3.386,72	R\$ 3.388,42	R\$ 3.388,59	R\$ 3.388,75	R\$ 3.388,92
Água	R\$ 752,23	R\$ 752,61	R\$ 752,98	R\$ 753,02	R\$ 753,06	R\$ 753,09
Telefone	R\$ 376,11	R\$ 376,30	R\$ 376,49	R\$ 376,51	R\$ 376,53	R\$ 376,55
Material de Limp.	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 98,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00
Seguros	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44	R\$ 111,44
Salários	R\$ 11.527,91	R\$ 11.527,91	R\$ 11.527,91	R\$ 11.527,91	R\$ 11.527,91	R\$ 11.527,91
Padeiros	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50	R\$ 1.314,50
FGTS (8%)	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16	R\$ 105,16
13º Salário (1/12)	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54	R\$ 109,54
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71	R\$ 547,71
Atendentes	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32	R\$ 3.505,32
FGTS (8%)	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43	R\$ 280,43
13º Salário (1/12)	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11	R\$ 292,11
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55	R\$ 1.460,55
Caixa	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33	R\$ 876,33
FGTS (8%)	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11	R\$ 70,11
13º Salário (1/12)	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03	R\$ 73,03
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14	R\$ 365,14
Pró-Labore	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00
FGTS (8%)	R\$ 128,00	R\$ 128,00	R\$ 128,00	R\$ 128,00	R\$ 128,00	R\$ 128,00
13º Salário (1/12)	R\$ 133,33	R\$ 133,33	R\$ 133,33	R\$ 133,33	R\$ 133,33	R\$ 133,33
Férias (1/12 + 1/3)	R\$ 666,67	R\$ 666,67	R\$ 666,67	R\$ 666,67	R\$ 666,67	R\$ 666,67
Outros pagamentos	R\$ 1.479,26	R\$ 1.479,37	R\$ 1.479,49	R\$ 1.479,50	R\$ 1.479,61	R\$ 1.479,62

Tabela 30: Despesas da Expresso Pão – ano 2 (parte 2)